

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Роль персонала в развитии организации	7
1.2. Кадровый потенциал организации	26
1.3. Особенности управления кадровым потенциалом	38
2. Практические аспекты управления кадрового потенциала на примере МБОУ «СОШ № 23»	45
2.1 Общая характеристика деятельности и организации структуры МБОУ «СОШ № 23»	45
2.2 Анализ кадрового потенциала МБОУ «СОШ № 23»	54
2.3 Анализ системы управления персоналом МБОУ «СОШ № 23»	65
3. Направления повышения качества управления педагогического персонала МБОУ «СОШ №23»	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	105
ПРИЛОЖЕНИЯ	

РЕФЕРАТ

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является МБОУ «СОШ №23».

Предметом выпускной квалификационной работы является система управления кадровым потенциалом МБОУ «СОШ №23».

Целью выпускной квалификационной работы является характеристика теоретических аспектов развития кадрового потенциала организации, анализ особенностей управления кадровым потенциалом МБОУ «СОШ №23», характеристика проблем и перспектив управления кадровым потенциалом МБОУ «СОШ №23».

Задачи, которые необходимо выполнить для достижения поставленной цели, заключаются в следующем:

- выявить роль персонала в развитии организации;
- рассмотреть понятие и методы развития кадрового потенциала организации;
- охарактеризовать особенности управления кадровым потенциалом;
- дать общую характеристику деятельности и организации структуры МБОУ «СОШ № 23»;
- провести анализ системы управления персоналом МБОУ «СОШ № 23»;
- проанализировать особенности управление кадровым потенциалом организации МБОУ «СОШ № 23»;
- проанализировать проблемы и перспективы управления кадровым потенциалом МБОУ «СОШ № 23».

В качестве основных методов исследования использовались: анализ научной литературы отечественных и зарубежных авторов по проблемам управления кадровым потенциалом организации; ситуационный и системный подходы; общеэкономические и специфические законы экономики труда; сравнительный и структурный анализ; методы статистических и социологических исследований.

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы послужили труды таких авторов как: Ю.Н. Арсеньев, Н.Р. Балынская, О.В. Беспалова, М.И. Бухалков, Ю.В. Всяких, А.Р. Строкова, И.Б. Гайдукова, А.П. Егоршин, Г.Г. Зайцев, Н.А. Зорина, Е.П. Акимова, А.Я. Кибанов, В.П. Кокорев, Е.В. Котов, К. Г., Кречетников и др.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемых источников и литературы.

Во введении обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы и обозначена ее цель.

В первой главе выпускной квалификационной работы выявили роль персонала в развитии организации, рассмотрели понятие и методы развития кадрового потенциала организации, охарактеризовали особенности управления кадровым потенциалом.

Во второй главе выпускной квалификационной работы дали краткую характеристику деятельности и организационной структуры МБОУ «СОШ № 23», провели анализ системы управления персоналом МБОУ «СОШ № 23», проанализировали особенности управления кадровым потенциалом организации МБОУ «СОШ № 23».

В третьей главе выпускной квалификационной работы проанализировали проблемы и перспективы управления кадровым потенциалом МБОУ «СОШ № 23».

В заключении сделаны выводы по проделанной работе.

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшим национальным достоянием является кадровый потенциал, сохранение и приумножение которого обеспечивает поступательное развитие региона и страны в целом. Кадровая политика разрабатывается и осуществляется с учетом объективных факторов состояния кадрового потенциала и избранных приоритетов социально-экономического развития общества.

Необходимость рационального использования специалистов организаций обусловлено тем, что в настоящее время происходит непрерывный процесс совершенствования административного управления, что в свою очередь влечет за собой совершенствование методов руководства структурными подразделениями организаций.

В условиях становления правового демократического государства приоритетным направлением в формировании и реализации государственной кадровой политики должно быть повышение профессионализма, наиболее полное использование знаний и способностей государственных служащих в интересах общества и государства.

На современном этапе развития России деятельность кадровых служб в организациях происходит в условиях систематических структурных реорганизаций управления, что приводит к потере профессионализма и оттоку лучших специалистов, что в свою очередь ведет к дезориентации кадров и в итоге сказывается на качестве работы организаций.

Кроме этого повышение эффективности реализации кадровой политики государственных учреждений необходимо, так как данное обстоятельство выступает залогом экономических и государственных реформ, в том числе и в сфере здравоохранения.

В связи с этим управление кадровым потенциалом на различных уровнях организации общества (федеральном, региональном,

муниципальном): во-первых, приобретает важнейшее значение в повышении эффективности управления; во-вторых, становится главным направлением наметившегося курса возрождения России; в-третьих, изменяет характер самой кадровой политики при условии, что формирование ее начнется не только «сверху», но и «снизу», с каждого муниципального образования, с каждого органа местного самоуправления.

В этой связи формирование эффективной системы управления кадровым потенциалом приобретает особую актуальность.

Общие методологические проблемы эффективной системы управления кадровым потенциалом нашли свое разрешение в трудах Базарова Т.Ю., Генкина Б.М., Гибало Н.П., Гутмана Г.В., Дементьевой А.Г., Дмитриева Ю.А., Егоршина А.П., Еремина Б.Л., Зазыкина В.Г., Зотова В.Б., Иванова В.В., Кибанова А.Я., Комисаровой Т.А., Коробовой А.Н., Куликова В.В., Родионовой Н.В., Соколовой М.И., Хартановича К.В. и ряда других ученых и специалистов.

Целью выпускной квалификационной работы является характеристика теоретических аспектов развития кадрового потенциала организации, анализ особенностей управления кадровым потенциалом СОШ №23, характеристика проблем и перспектив управления кадровым потенциалом СОШ №23.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Роль персонала в развитии организации

Развитие кадрового потенциала организации является комплексной функцией управления персоналом и предполагает, что в процессе развития происходят прямые капиталовложения в работников, направленные на повышение их конкурентоспособности, а, следовательно, и конкурентоспособности организации. В ходе реализации этой функции организация должна ответить на вопросы: как определить свои трудовые возможности и оценить их, как управлять своим трудовым потенциалом, заинтересовать персонал в развитии и наращивать кадровый потенциал [51, стр. 19].

При рассмотрении вопросов развития кадрового потенциала следует, прежде всего, уяснить содержание широко используемых терминов «кадры», «персонал», «кадровый потенциал».

Кадры - совокупность квалифицированных работников, которые прошли профессиональную предварительную подготовку, которые обладают специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности [42, стр. 36].

Рассмотрим основные концепции кадров:

1. Кадры как трудовые ресурсы, то есть вместо человека в этой концепции рассматривается его трудовая функция, измеряемая рабочим временем и зарплатой [37, стр. 124].

2. Кадры как персонал - рассматривается не человек, а его формальная должность [44, стр. 64].

3. Кадры как невозобновимый ресурс - человек рассматривается не как должность, а как элемент социальной организации, в которой присутствует

три основных компонента - трудовая функция, социальные отношения, состояние работника [48, стр. 214].

4. Кадры как условие существования организации-человек рассматривается одновременно как главный субъект организации и как особый объект управления, который не может быть рассмотрен как ресурс, которым обладает организация. Поэтому структура организации должна строиться, исходя из способностей и желания человека [23, стр. 105].

Согласно Е.В.Котовой, которой кадры рассматриваются как социальная сущность, социальная основа организации, в которой они работают. Концепция основывается на взгляде «общество это люди, остальное - продукты жизнедеятельности». В рамках этой концепции кадры - часть персонала, которая составляет костяк любой организации, которые выполняют основные функции этой организации, а в персонал входит весь личный состав организации [28, стр. 84].

Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей.

Специфика человеческих ресурсов, в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.), состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) - эмоционально осмысленная, а не механическая; процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними;
- вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;
- люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед

собой определенные цели [25, стр. 114].

«Персонал организации» в современном научно-практическом понимании - это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.

В настоящее время в России используются различные категории и понятия: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал», социальное-экономическое значение которых не учитывает тенденции развития науки и практики управления в условиях становления рыночной экономики.

Под персоналом подразумеваются все сотрудники предприятия, а также все люди, занятые в организации. В состав персонала могут входить также собственники предприятия, если они выполняют какие либо производственные или управленческие функции. В общем понятии, персонал - это все сотрудники, которые числятся на предприятии, которое принимают непосредственное участие в деятельности и достижении его целей [15, стр. 241].

Охарактеризовать персонал можно по следующим признакам:

1. Рабочая сила организации, то есть производитель услуг, товаров, материальных ценностей, а также культурных и духовных ценностей. С данной позиции персонал можно рассматривать как основной фактор производства, служащий главным источником доходов для организации.
2. Люди, принимающие собственные решения и обладающие свободой воли. Персонал рассматривается с точки зрения его поведения, которое не является запрограммированным и не всегда может быть рациональным. В процессе трудовой деятельности, работник периодически принимает самостоятельные решения, имеющие различную организационную значимость. Наиболее важные решения принимают

руководители. Свобода воли в данном случае определяет множественность аспектов (этический, моральный, нравственный) в управлении персоналом.

3. Мотивированный работник, то есть человек, движимый различными мотивами и, стремящийся реализовать собственные цели. В данном случае задачей менеджмента выступает необходимость достижения компромисса между личными целями работников и целями организации.

4. Член различных коалиций или групп. Большинство работников принадлежат к формальным и неформальным объединениям внутри организаций, являются членами профсоюзных объединений, профессиональных групп, образуют неформальные объединения. Принадлежность к различным группам является одной из важнейших характеристик, которую необходимо учитывать при управлении персоналом.

5. Источник различных расходов организации. Выполнение сотрудником производственных функций подразумевает соответствующее вознаграждение. Компания также несет расходы по обеспечению сотрудников спецодеждой, инструментами, оборудованию рабочих мест. Так затраты на персонал являются важным фактором в управлении организацией.

6. Наёмный работник, то есть человек, находящийся в трудовых взаимоотношениях с организацией, которые оформлены соответствующим трудовым договором или контактом [4, стр. 215].

По своему составу персонал имеет неоднородную структуру. Традиционно в России принято деление персонала в зависимости от участия в управлении организацией и характеристик труда на две категории: рабочие (производственный персонал) и служащие (управленческий персонал). Производственный персонал занят в основном физическим трудом и непосредственно воздействует на предметы труда при создании материальных и культурных ценностей. В свою очередь данный вид персонала делится на основной персонал, непосредственно занятый в производстве, и вспомогательный персонал, занятый в обслуживающих и вспомогательных подразделениях. Управленческий персонал и служащие -

это сотрудники, занятые в основном умственным трудом, в числе этого также управленческим трудом и его обеспечением. Это трудовая деятельность, связанная с получением и обработкой информации, а также с принятием различных управленческих решений и контролем над их исполнением.

Структура персонала организации представляет собой совокупность различных групп сотрудников, объединенных по одинаковому признаку. Структура персонала подразделяется на статическую и аналитическую. Статистическая структура представляет собой распределение и движение персонала по категориям, группам должностей и в разрезе занятости по видам деятельности. Аналитическая структура делится на общую и частную. В общей структуре персонал рассматривается по признакам профессии, образования, квалификации, возраста, стажа работы, пола. Частная же структура отображает соотношение различных групп работников, например занятых тяжелым физическим трудом, занятых на обрабатывающих узлах и так далее. Оптимальная структура персонала достигается при соответствии численности сотрудников различных должностных групп объемам работ, которые необходимы для выполнения каждой группой, выраженным затратами времени [10, стр. 181].

Структурирование персонала организации осуществляется по следующим признакам:

- по признаку участия в производственном или управленческом процессе;
- профессиональная структура персонала; квалификационная структура персонала;
- половозрастная структура персонала;
- структура персонала по стажу; структура персонала по уровню образования [16, стр. 114].

Оптимальная структура персонала организации позволяет работникам наиболее эффективно реализовывать свой трудовой потенциал. Трудовым потенциалом работника является совокупность физических и культурных качеств, которые определяют его возможность и границы участия в трудовой

деятельности, достижение в определенных условиях заданных результатов и самосовершенствование в процессе трудовой деятельности.

Трудовые ресурсы предприятия отличаются от других видов ресурсов предприятия тем, что каждый наемный работник может отказаться от предложенных ему условий и потребовать изменения условий труда, может, наконец, уволиться с предприятия по собственному желанию.

В связи с этим анализ и оценка эффективности трудовых ресурсов организации представляют собой один из ключевых вопросов в управлении экономическим развитием предприятия.

Трудовые ресурсы организации – использование персонала, занятого в основной деятельности организации, включая производственные, коммерческие, управленческие и другие процессы. Данный подход основан на организационно-прикладном характере трудовых ресурсов как особого фактора производства. Однако, данная трактовка не предполагает качественного и количественного определения содержания трудовых ресурсов, как отдельной экономической категории [18, стр. 304].

Трудовые ресурсы организации – это совокупность физических лиц, состоящих в регулируемых договором найма отношениях с предприятием. Ключевым аспектом в данном определении выступает правовой характер отношений между отдельным работником и работодателем. Однако, следуя данной концепции невозможно предопределить заранее, как именно и насколько эффективно используются трудовые ресурсы отдельно взятого хозяйствующего субъекта.

Трудовые ресурсы организации - это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев

Трудовые ресурсы хозяйствующего субъекта включают в себя всю совокупность соответствующим образом подготовленных работников, входящих в его списочный состав, соответствующих определенным квалификационным требованиям

Трудовые ресурсы организации - это и рабочая сила, и предпринимательские элементы, умеющие организовать дело и рисковать, отвечать за результаты своего дела.

Последние три определения трудовых ресурсов организации свойственны для существующего упрощенного подхода к трактовке трудовых ресурсов предприятия, в рамках которого различные авторы предлагают использовать подобные определения.: С точки зрения такого подхода трудовые ресурсы характеризуются с позиции управленческой политики, что позволяет судить о целевом обозначении трудовых ресурсов не как фактора производства, а как элемента персонала предприятия в целом. Можно сделать вывод, что такой подход является уместным, если определяющим фактором принять не производственно-целевое назначение трудовых ресурсов, а человеческий и кадровый потенциал предприятия. В остальных случаях, использование данного подхода не является целесообразным [26, стр. 34].

Наиболее объективным подходом к определению понятия и содержания трудовых ресурсов предприятия представляется следующее определение: «Трудовые ресурсы предприятия представляют собой общую совокупность работников, занятых на предприятии в соответствии со штатным расписанием и принадлежащим к разным профессионально-квалификационным группам, получающие заработную плату на этом предприятии».

Кадровый потенциал представляется одной из характеристик кадров предприятия и показывает его качественную сторону. Основными компонентами трудового потенциала человека служат здоровье, нравственность, творчество, активность, организованность, образование, профессионализм и ресурсы рабочего времени.

Количественно оценку кадрового потенциала производят «путем перемножения численности кадрового состава на время, которое может отработать работник в течение года».

С.К. Мордвин в своем исследовании изучает соотношение понятий «трудовые ресурсы» - «трудовой потенциал» - «кадровый потенциал», которое представлено на рисунке 1.1. [38, стр. 19]

Категорию «кадровый потенциал» нельзя применить к отдельному индивиду. Она представляет собой характеристику системы формирования, распределения и использования кадров. По своей сути, кадровый потенциал предприятия составляет совокупность персонала, его способностей и возможностей для достижения поставленных целей.



Рисунок 1.1 - Соотношение понятий «трудовые ресурсы» - «трудовой потенциал» - «кадровый потенциал»

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения «кадровой политики организации». Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой политики [33, стр. 214].

Под кадровой политикой организации в широком смысле понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение)

заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Узкое толкование кадровой политики - предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации.

Разные авторы, по разному подходят к определению кадровой политики, их мнения приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Подходы к определению понятия «кадровая политика»

Автор	Определение
А. Файоль	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала».
Г. Х. Попов, Г. А. Джавада	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период.
Е.В. Маслов	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период.
Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов
Кибанов А.Я.	Кадровая политика организации - основа формирования стратегии управления персоналом.
Крымов А.А.	Кадровая политика (читай: политика найма и использования трудовых ресурсов) - это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия.
Ротвелл Ш.	Кадровая политика - это общая кадровая стратегия, объединяющая различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем».

Более широкая трактовка кадровой политики безотносительно к кадровой стратегии, с акцентом на методологическую, концептуальную сторону этого понятия дается в работах А.Я.Кибанова. Он рассматривает

кадровую политику как «систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы». Таким образом, формы и методы, направления работы с персоналом А.Я.Кибанова не включаются им в кадровую политику [49, стр. 203].

Деятельностный подход к формулировке кадровой политики отмечается в работах С.А.Шапиро. По мнению С.А.Шапиро, «кадровая политика предприятия, фирмы - это комплекс организационных и содержательных мер, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного работника в реализации конечных целей (миссии) организации, предприятия, фирмы». Подобная трактовка кадровой политики не выдерживает никакой критики, поскольку отождествляет ее с кадровыми мероприятиями и исключает идеологические, концептуальные, целевые и нормативные аспекты кадровой политики [52, стр. 254].

Кадровая политика традиционно ассоциируется с различными функциональными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т.д. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и «правила игры», и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.

Принято разделять кадровую политику на «закрытую» и «открытую» или характеризовать ее как «пассивную», «реактивную», «превентивную», «активную». Однако структура кадровой политики конкретной компании достаточно сложна, что не позволяет дать ей однозначное определение. Гораздо важнее оценить, насколько она отвечает задачам бизнеса, соответствует этапу развития компании и ее организационной культуре. Разработанная кадровая политика обычно оформляется в виде документа, доступного для всеобщего ознакомления.

Публично изложение кадровой политики решает следующие основные

задачи:

- сотрудники получают возможность узнать принципы и правила, которые лежат в основе выработки и реализации решений в сфере управления персоналом, что делает работу в компании более предсказуемой.

- руководители компании любого уровня имеют документ, содержащий правила и принципы, которые должны соблюдаться при принятии и реализации управленческих решений по отношению к персоналу.

- формируется позитивный имидж работодателя, т.е. происходит публичная демонстрация:

- уважение к потребностям сотрудников;

- демократических отношений;

- согласия и единства в достижении целей компании [53, стр. 24].

Используются единые принципы управления персоналом во всех подразделениях, представительствах, дочерних обществах компании. Кадровая политика должна расширять возможности компании, реагировать на изменения в технологии производства и условиях рынка и формировать:

- требования к сотрудникам на стадии найма (к уровню образования, полу, возрасту, стажу, степени специальной подготовки и т.п.);

- отношение к «капиталовложениям» в персонал, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных компетенций;

- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной части) и его ротации;

- позитивный имидж компании как работодателя [24, стр. 115].

При обучении руководителей предприятий, менеджеров по управлению персоналом практической работе, упоминаются такие элементы кадровой политики как: учет персонала и трудовые отношения; управление составом персонала; обучение персонала; система мотивации; оценка персонала; организационное развитие; корпоративная культура.

В более наглядном виде элементы кадровой политики представлены на рисунке 1.2 [11, стр. 43].



Рисунок 1.2 - Основные элементы кадровой политики организации

Целью кадровой политики является достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала организации, создание высокопроизводительного коллектива, наиболее высоких конечных результатов деятельности организации. Для того, чтобы обеспечить эффективную работу организации, необходимо, чтобы персонал был компетентен, работоспособен и надежен.

Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.

Управление персоналом, трудовыми, человеческими ресурсами - деятельность, выполняемая в организациях, которая способствует наиболее эффективному использованию способностей сотрудников для достижения организационных и личных целей [12, стр. 171].

Концепция управления персоналом - это система взглядов на трактовку

сущности, содержания, целей, задач критериев, принципов и методов управления персоналом и механизма её реализации в конкретных условиях.

Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны - на возрастающей роли личности работника, знании его мотивационных установок, умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями и задачами, стоящими перед организацией.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом - обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке 1.3 показана структура целей системы управления персоналом организации [13, стр. 214].



Рисунок 1.3 - Цели системы управления персоналом организации

Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей. Рассмотрим их более подробно.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рисунке 1.4 [1, стр. 324].



Рисунок - 1.4 Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели - получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 1.5 [1, стр. 326].

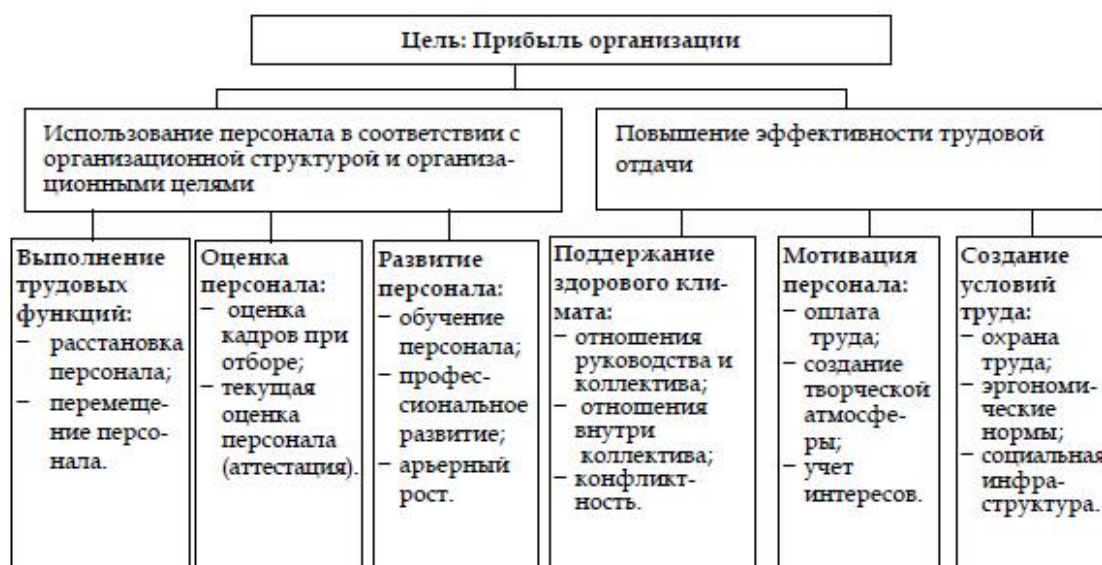


Рисунок 1.5 - Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации, главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Принципы и система управления персоналом организации отталкиваются от основных закономерностей, которые представляют собой объективную основу.

1. Соответствие системы управления персоналом целям, которые преследуются всей производственной системой. Производственные требования и система управления персоналом должны соответствовать друг другу.

2. Системное формирование управления персоналом. Все внутренние системы, подсистемы и элементы должны сотрудничать и переплетаться между собой. Например, система управления персоналом и система управления самой организацией или производственная система и внешняя среда.

3. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации в системе управления персоналом. Сочетание централизованных и децентрализованных функций должно быть гармоничным, они не могут противоречить друг другу. В ходе развития производства меняются его формы, а вместе с ними и уровень централизации управления персоналом. Он также зависит от того, кем принимаются решения. И чем выше должность решающая и ниже уровень персонала в иерархии, на которого направлено это

решение, тем выше и уровень централизации.

4. Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы. В системе управления персоналом все изменения должны проходить в совокупности, пропорционально друг другу.

Ведь если подвергать совершенствованию какой-то один элемент, то он выбьется из системы и нарушит сложившийся баланс.

5. Пропорциональность производства и управления. Всем системам управления полагается быть пропорциональными относительно друг друга. Это утверждение относится не только к системе управления персоналом. Чтобы деятельность организации была высокоэффективной, необходимо соблюдать условие пропорциональности в любых подсистемах. К примеру, численность работников должна оптимально соответствовать производственной системе.

6. Необходимое разнообразие. Система управления персоналом должна соответствовать производственной системе в плане сложности или простоты. Невозможно совмещать слишком простое управление со сложными производственными моментами.

7. Изменение состава и содержания функций. Когда организация не стоит на месте, развивается, происходит изменение и в некоторых функциях управления персоналом. Оно также выходит на новый уровень. Какие-то функции становятся ненужными, а новые и необходимые, наоборот, приходится вводить в связи с появившимися потребностями.

8. Минимизация числа ступеней. Эффективность управления персоналом достигается путем сокращения количества ступеней в системе управления. Взаимодействие закономерностей. Управление персоналом – это процесс, где участвуют силы различного характера. Они полностью зависят от закономерностей управления, которые находясь в постоянном взаимодействии, достигают немалых результатов [3, стр. 115].

Понятие принципов управления персоналом не обходится без закономерностей. От них зависит вся система руководства предприятия. Те

закономерности не могут сегодня быть одними, а завтра другими, меняться от желаний или настроений человека.

Принципы управления персоналом – это свод теоретических правил и норм, от которых зависит управление персоналом, его успешность в достижении целей. Они объективны, так как основаны на экономических законах. Принципы системы управления персоналом строятся на основе определенных условий:

- во-первых, принципы управления должны учитывать основные тенденции современного подхода к управлению;
- во-вторых, принципы управления должны использовать все фундаментальные основы менеджмента;
- в-третьих, принципы управления должны быть не просто рекомендациями, а представлять собой некие стандарты оценивания, насколько эффективно управление;
- в-четвертых, используемая система принципов управления должна быть доступна для изменения и иметь возможность дополняться в процессе изменений стандартов управления [21, стр. 248].

Управление организацией и его эффективность зависит от соответствия системы принципов управления рассмотренным выше требованиям. Если эти условия соблюдаются, то управление даст положительные результаты.

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма или гражданско-правовым договором. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства.

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Человеческие ресурсы - сложное многоструктурное образование, отражающее качественные и количественные характеристики работников. Включает количество людей (людские ресурсы) и человеческий потенциал (компетенции, опыт, навыки, способности, знания).

Кадры - часть персонала, которая имеет профессиональное образование, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности.

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения «кадровой политики организации». Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой политики.

Под кадровой политикой организации в широком смысле понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Узкое толкование кадровой политики - предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации.

Целью кадровой политики является достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала организации, создание высокопроизводительного коллектива, наиболее высоких конечных результатов деятельности организации.

Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.

Управление персоналом, трудовыми, человеческими ресурсами - деятельность, выполняемая в организациях, которая способствует наиболее эффективному использованию способностей сотрудников для достижения организационных и личных целей.

Принципы управления персоналом - это свод теоретических правил и норм, от которых зависит управление персоналом, его успешность в достижении целей. Они объективны, так как основаны на экономических законах.

1.2. Кадровый потенциал организации

Важнейшей динамической характеристикой деятельности предприятия, одновременно отображающей его состояние относительно требований внешней и внутренней среды и используемой для оценки его работы, является кадровый потенциал.

Подходы к трактовке данной категории встречаются разные, одни понимают под ним только возможности кадров [19, стр. 174]; другие добавляют способности [6, стр. 115]; третьи акцентируют внимание на физических и духовных качествах, которые определяют возможности и способности [14, стр. 98]; у четвертых кадровый потенциал предстает как обобщающая характеристика персонала [27, стр. 254]. При этом, все ученые-экономисты акцентируют внимание на связи кадрового потенциала с достижением целей развития предприятия, которые чаще всего выражаются в определенных результатах его деятельности (таблица 1.5) [2, стр. 79].

Таблица 1.5 - Научные подходы к трактовке понятия «кадровый потенциал» предприятия

Авторы	Трактовка понятия
К. Г. Кречетников	Совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда
О.В. Беспалова	Возможности персонала и администрации, которые могут быть использованы для достижения целей организации

Л.Т. Снитко, Ю.А. Чужикова	Совокупность способностей и возможностей кадров обеспечивать достижение целей
Н.Р. Былинская, Н.В. Кузнецова, О. Н. Синицына	Обобщающая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития организации
С.В.Андреев	Кадровый потенциал предприятия - это обобщающая характеристика совокупных способностей и возможностей постоянных работников предприятия, имеющих определенную квалификацию, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками и опытом работы в определенной сфере деятельности, позволяющими им эффективно выполнять функциональные обязанности и давать определенные экономические результаты в соответствии с текущими и перспективными целями предприятия.
Д.О. Неверкевич	Кадровый потенциал организации – это знания, умения, способности, реализуемые в процессе трудовой деятельности, работниками, формирующими кадровый состав предприятия, а так же те, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы, но пока еще не востребованные процессом производства либо профессионального обучения.

Учитывая мнения ученых, приведенных в таблице 1.2 под кадровым потенциалом понимается совокупная способность персонала к выполнению возложенных на него функций и возможность достижения целей перспективного развития организации.

Кадровый потенциал может формироваться как во внутренней, так и во внешней среде. Руководству организации, в первую очередь, необходимо построить работу с внутренним кадровым потенциалом, а также настроить процесс перевода внешнего кадрового потенциала во внутренний. А уже затем можно выстраивать работу по воздействию на внешний потенциал с целью его правильного формирования и долгосрочного развития.

Для уточнения содержания понятия «кадровый потенциал» предприятия важно выделить его существенные признаки (рисунок 1.6) [14, стр. 215].



Рисунок 1.6 - Существенные признаки понятия «кадровый потенциал»

Являясь целостной системой, кадровый потенциал имеет свою структуру, представляющую собой соотношение характеристик групп работников и отношений между ними. Существует несколько вариантов структурирования кадрового потенциала, в частности, выделяют структуру потенциала и структуру кадров (таблица 1.6) [16, стр. 115].

Таблица 1.6 - Виды структур кадрового потенциала предприятия и характеристика их элементов

Виды структур кадрового потенциала	Элементы структуры
Структура потенциала	физические, интеллектуальные, социальные и технологические составляющие
Социально-демографическая структура	половозрастная структура, уровень образования, стаж работы, семейная структура, состояние здоровья и др.
Структура кадров	руководители, специалисты разного уровня и профиля, рабочие или непосредственные исполнители
Структура в зависимости от уровня управления	долгосрочный и текущий кадровый потенциал

Основными элементами структуры кадрового потенциала являются физические, интеллектуальные, социальные и технологические составляющие. Физическая составляющая кадрового потенциала ограничена

физическими способностями сотрудников, которые востребованы в процессе функционирования организации. Интеллектуальная составляющая может быть определена как «коллективный интеллект», функционирование которого направлено на решение задач и достижение целей, стоящих перед организацией. Социальная составляющая включает в себя сложившуюся в организации систему отношений и связей между работниками, привычные нормы их взаимодействия. Технологическая составляющая охватывает способности персонала обеспечивать технологическое развитие предприятия.

Структура кадрового потенциала может быть рассмотрена с позиции ее социально-демографических характеристик, а именно: гендерная и возрастная составляющие, образовательный уровень, семейная структура, состояние здоровья и др.

Если рассматривать кадровый потенциал с точки зрения собственно кадровых показателей, то сюда входят руководители, специалисты разного уровня и профиля, рабочие или непосредственные исполнители.

По другому основанию выделяют понятия «долгосрочный кадровый потенциал» и «текущий кадровый потенциал» [32, стр. 159].

Первый включает в себя работников, которые могут решать стратегические задачи развития производства, как в настоящее время, так и в перспективе; второй представляет собой персонал, изначально рассматриваемый администрацией исключительно для выполнения основных операций производства в настоящее время.

Под потенциальными возможностями персонала понимается совокупность человеческих качеств, которые могут быть применены при конкретных обстоятельствах. Для эффективного выполнения работы персонала необходимы специальные знания. Специальные знания – это совокупность теоретических знаний и практических навыков в конкретной области, приобретаемые путём специальной подготовки и необходимые для решения вопросов.

Кадровый потенциал находится под влиянием таких факторов как:

1) Внешние: социальный, технический, экономический.

Социальный: качество трудовой жизни: зарплата, возможность сделать карьеру, возможность реализации личных целей, уровень благосостояния работника, обеспечить работника социальными льготами, текучесть кадров, качество работы.

Технические: производительность труда, характер и содержание труда, качество труда персонала, оснащённость производства (уровень механизации и автоматизации производства), коэффициент труда и безопасность труда.

Экономический: состояние экономики, ситуация на рынке труда (спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала – это ситуация в сфере учебных заведений, центре занятости), уровень безработицы, уровень инфляции

2) Внутренние факторы: личностные, статусный потенциал, мотивационный фактор.

Личностные: психофизиологические: пол, возраст, характерологический тип, работоспособность, способности, компетентность, знания, умения, навыки, опыт работы.

Статусный потенциал – реализация потребностей работников трудовой деятельности. Признание результатов работы коллегами, одобрение работы.

Мотивационный фактор предполагает, что каждый сотрудник может, мотивировано работать, когда знает чётко поставленную цель и считает её достижимой. Внутренний фактор, вызывающий удовлетворённость своей работой.

Далее в работе рассмотрим принципы и методы формирования кадрового потенциала организации.

Для начала необходимо также определить само понятие «формирование кадрового потенциала».

Согласно Козиной А.М. формирование кадрового потенциала - это многоаспектный процесс включения человеческих ресурсов в производственнохозяйственную деятельность, охватывающий совокупность

логически последовательных и взаимосвязанных мер по социально-профессиональной ориентации подрастающего поколения на квалифицированный труд в той или иной отрасли экономики, отбору и профессиональному обучению работников, их расстановке в соответствии со способностями и знаниями, закреплению на производстве и созданию у них позитивных мотиваций труда [36, стр. 218].

Принципы формирования кадрового потенциала организации - это основные положения и нормы, которым должны следовать менеджеры в процессе формирования кадрового потенциала.

Практически все общие принципы, рассматриваемые теорией организации, могут быть положены в основу данного процесса. Однако, исходя из понимания природы процесса, можно выделить несколько ключевых принципов: научности, стратегичности, системности, адаптивности, цикличности, стандартизации, баланса интересов сотрудников и организации, соответствия целей и ресурсов, оптимального сочетания централизации и децентрализации, минимума сложности, обратной связи.

Принцип научности требует применения достижений науки в практике формирования и развития кадрового потенциала предприятия, а также использования рефлексивного анализа на всех этапах построения системы.

Принцип стратегичности: выстраивание всего процесса должно начинаться с определения стратегических целей предприятия и в результате их декомпозиции получения целей и задач в области управления кадровым потенциалом. При этом постепенно должен формироваться механизм контроллинга, обеспечивающий своевременные корректировки процесса.

Принцип системности: рассматривается процесс формирования кадрового потенциала как система, учитывающую влияние факторов внутренней (существующую организационную структуру, корпоративную культуру, уровень зрелости процессов организации и другие) и внешней (состояние рынка труда, демография, образовательный потенциал региона и другие) среды [46, стр. 214].

Принцип адаптивности: один из ключевых принципов при построении процесса, так как на первоначальном этапе при отсутствии опыта ожидания очень часто не совпадают с действительностью и возникают критические отклонения, под которые процесс должен гибко подстраиваться.

Принцип цикличности: элементы процесса, следуя друг за другом, составляют единый ряд, единое целое, двигаются в направлении установленного вектора развития. Это позволяет определять общие закономерности организации процесса и прогнозировать его развитие. Но цикличность, многократная повторяемость требует использовать при формировании кадрового потенциала принцип стандартизации деятельности, так как любая ошибка может многократно тиражироваться.

Принцип баланса интересов сотрудников и организации: при формировании программ развития персонала необходимо применять индивидуальный подход, учитывая цели организации, следует ориентироваться на всестороннее развитие человека как личности и специалиста.

Принцип соответствия целей и ресурсов: ключевые цели процесса должны своевременно обеспечиваться материальными, финансовыми и кадровыми ресурсами, призванными обеспечить выполнение набора задач. Учитывая, что процесс изначально может быть сложно прогнозируемым необходимо формировать набор ресурсов с учетом резервов.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации: в соответствии с этим принципом при построении процесса формирования кадрового потенциала управление первоначально будет сконцентрировано в руках владельца процесса (директора по персоналу, менеджера по кадрам), но в дальнейшем все больше функций и задачи будут передаваться руководителям функциональных подразделений [30, стр. 149].

Принцип минимума сложности: чем проще процесс, тем легче им управлять и изменять. Усложнение процесса на первоначальном этапе в дальнейшем приведет к быстрому падению эффективности системы.

Принцип обратной связи также является одним из ключевых принципов. Между входами и выходами любого процесса должен быть канал коммуникации, для того чтобы владелец процесса мог оперативно и достоверно оценить состояние всех элементов системы.

Следуя выделенным принципам, руководство организации сможет выстроить такой процесс формирования кадрового потенциала, который будет обеспечивать сбалансированность интересов всех участников и достижение стратегических целей предприятия.

Далее в работе рассмотрим методы формирования кадрового потенциала организации.

Рассмотренные принципы являются лишь концептуальным базисом процесса. Не менее важным являются методы формирования кадрового потенциала.

В литературе, посвященной проблемам воспроизводства кадрового потенциала (воспроизводство включает в себя формирование, развитие и использование кадрового потенциала как единый взаимосвязанный процесс), выделяют множество различных методов: от простых (метод материального поощрения, метод стратегического заказа и другие) до более сложных (методы программно-целевого и проектного управления и другие).

Рассмотрим самые основные методы формирования кадрового потенциала организации.

Метод материального поощрения относится к категории чисто экономических методов. Его основная цель: путем создания системы материального поощрения стимулировать желание сотрудников развиваться. Например, денежно вознаграждается получение второго высшего образования или ученой степени, либо путем издания положения по премированию авторов изобретений и рационализаторов развивается культура совершенствования в организации. Однако данный метод нельзя однозначно отнести к методам формирования кадрового потенциала организации, так как он чаще всего используется ещё до того, как у

руководства сложится понимание сущности кадрового потенциала и механизмов работы с ним. Развитие персонала в этом случае носит весьма хаотичный характер. Нет четко сформулированных целей [13, стр. 214].

Метод стратегического заказа может применяться, когда в организации существует кадровая служба, которая отвечает за качество человеческих ресурсов. Она выполняет основные функции по поиску, подбору, адаптации, обучению, расстановке и ротации кадров, формирует кадровый резерв организации. Функциональные подразделения могут исходя из своих текущих и прогнозируемых потребностей выставить заказ на обеспечение их кадрами определенного качества и в установленном количестве. Далее кадровая служба выбирает из каких источников, внутренних или внешних, она будет удовлетворять потребность подразделения, и запускает процесс работы с претендентами.

Недостатками данного метода является сложность формирования требований к кандидатам руководителями подразделений с учетом перспективных целей. Чаще всего руководители не могут четко сформулировать, какими качествами и навыками должен обладать нужный им специалист. Данный метод требует высокой компетентности руководителей различных звеньев в области управления персоналом, что на практике трудно достижимо.

В виду большого интереса к проектному управлению в бизнес-среде необходимо несколько подробнее рассмотреть использование проектно-ориентированного подхода при формировании кадрового потенциала организации. Это предполагает учет ряда особенностей:

1. Ориентация на внешнюю среду предприятия и поиск там новых возможностей;
2. Высокая степень индивидуализации под конкретное предприятие или даже подразделение;
3. Критическая важность корпоративной офисной системы, поддерживающей коммуникации и базу знаний;

4. Большая неравномерность потребности в трудовых ресурсах различной квалификации для разных сфер деятельности предприятия;

5. Повышенные требования к квалификации как менеджеров, так и исполнителей;

6. Повышенные требования к качеству достигаемого результата [10, стр. 167].

Перечисленные особенности позволяют понять, что данный метод довольно сложен и требует высокого уровня зрелости процессов компании и широких компетенций кадровой службы. Однако, его реализация позволяет решать стратегическую задачу привлечения в компанию сотрудников, нацеленных на саморазвитие.

При применении метода проектного управления весь процесс формирования кадрового потенциала разбивается на несколько взаимодополняющих и последовательных этапов. На каждом этапе реализуется отдельный проект, имеющий временные рамки и четко сформулированную конечную цель.

На подготовительном этапе происходит оценка текущего состояния кадрового потенциала, сопоставление его с текущими и перспективными потребностями различных звеньев организации. Здесь согласуются ожидания всех заинтересованных сторон внутри организации и формируется общее видение конечной цели проекта, резервируются необходимые ресурсы.

После того, как определены потребности и установлен ориентир развития, запускается первый этап, целью которого является привлечение внимания целевой аудитории и формирование пула кандидатов из внешней среды для пополнения кадрового состава предприятия [20, стр. 116].

Следующий этап - оценка и отбор кандидатов в компанию. Инструментом данного этапа может стать ассессмент-центр, ориентированный на оценку личностных и профессиональных компетенций, а также выявление потенциальных возможностей кандидатов. Когда оценка проведена кандидатов приглашают на работу в компанию в качестве

специалистов профильных отделов либо для реализации коммерческих проектов внутри компании. Таким образом, по результатам второго этапа формируется пул уже сотрудников компании с высокой мотивацией и перспективами карьерного роста.

На заключительном этапе формируется индивидуальный план развития сотрудников и создаются условия для реализации их бизнес-идей. Результатом является группа специалистов, нацеленная на профессиональный и личностный рост, с высоким уровнем мотивации и личной ответственности, готовых достигать целей компании и реализовывать её миссию.

Предложенная последовательность шагов не является единственно возможной. Любая организация, применяющая на практике проектный метод может построить свой уникальный алгоритм, адаптированный к её отрасли и специфике внутреннего развития. Однако на примере данного алгоритма легко продемонстрировать достоинства и недостатки проектного метода.

К достоинствам можно отнести высокую адаптивность, возможность улучшений без глобального изменения процесса за счет добавления новых проектных модулей с новыми задачами, возможность быстрой адаптации к трудовой жизни молодых специалистов, повышение вовлеченности сотрудников и формирование их лояльности, возможность быстро получить измеримые результаты.

Данному методу присущи и некоторые недостатки. К ним можно отнести следующие.

1. В погоне за экономическим эффектом и результатом часто кадровый резерв юридически и документарно никак не оформляется, что приводит к неопределенности карьерного роста работника и снижению мотивации;
2. Система отбора и найма персонала базируется на входной оценке персонала, что достаточно субъективно;
3. Система адаптации и развития сотрудника должна

предусматривать особенности возложенных на него функций и выполняемых ими операций, проявлять индивидуальный подход, однако в рамках проектного метода такая дифференцируется часто не проводится;

4. Кадровые службы предприятий часто не готовы взять на себя функции по маркетинговому исследованию кадрового потенциала рынка, что может привести к некачественному подбору кандидатов, высокой текучести и снижению кадрового потенциала;

5. Не соблюдается принцип стандартизации, так как проект считается временным, регламентация его не проводится, что приводит к накоплению и тиражированию ошибок в процессе [22, стр. 249].

Данные риски помогает преодолеть метод программно-целевого управления. Одной из его главных особенностей является то, что он позволяет усилить роль целевой стадии управления, сориентировать его на достижение ожидаемых результатов. Реализация программно-целевого управления создает благоприятные условия для согласования целей и интересов различных субъектов кадровой работы, осуществления взаимосвязей между ними. Можно выделить и другие особенности программно-целевого управления, а именно широкое использование методов системного анализа, сквозной характер планирования, приоритетное обеспечение ресурсами, расширенное использование методов управления. Однако применение этого метода требует определенной зрелости процесса, реализация его на начальном этапе может оказаться слишком затратной и неэффективной.

Таким образом, можно сделать выводы, что под кадровым потенциалом понимается совокупная способность персонала к выполнению возложенных на него функций и возможность достижения целей перспективного развития организации.

Являясь целостной системой, кадровый потенциал имеет свою структуру, представляющую собой соотношение характеристик групп работников и отношений между ними.

Формирование кадрового потенциала - это многоаспектный процесс включения человеческих ресурсов в производственнохозяйственную деятельность, охватывающий совокупность логически последовательных и взаимосвязанных мер по социально-профессиональной ориентации подрастающего поколения на квалифицированный труд в той или иной отрасли экономики, отбору и профессиональному обучению работников, их расстановке в соответствии со способностями и знаниями, закреплению на производстве и созданию у них позитивных мотиваций труда.

Принципы формирования кадрового потенциала организации - это основные положения и нормы, которым должны следовать менеджеры в процессе формирования кадрового потенциала.

Для правильного построения процесса формирования кадрового потенциала на предприятии необходимо, в первую очередь, понимать сущность понятия «кадровый потенциал», ключевой характеристикой которого является ориентация на стратегические цели предприятия. Когда цели и принципы сформулированы необходимо выбрать один из методов формирования кадрового потенциала. Лучше всего а начальном этапе построения процесса использовать проектно- ориентированный подход. Он позволяет в короткие сроки отладить процесс и решить проблему недостатка кадрового потенциала организации, пополняя штат компании целеустремлёнными молодыми специалистами, способными творчески решать задачи и помогать организации реализовывать её миссию.

1.3. Особенности управления кадровым потенциалом

Необходимость управления кадровым потенциалом определяется, в первую очередь, тем, что возможности и способности работников могут быть как задействованы, так и не задействованы в трудовой деятельности;

являются гибкими образованиями, обладающими способностью развиваться и изменяться [31, стр. 254].

Под управлением кадровым потенциалом понимается приведение в соответствие способностей работников и целей, условий развития организации.

В традиционной системе управления кадрами используются в основном административные методы, которые, хотя и позволяют организации достичь заданных параметров, не могут обеспечить развитие организации в новых социально-экономических условиях, содержащих инновационность как свою сущностную характеристику.

Система управления кадровым потенциалом (как традиционная, так и инновационная) должна быть ориентирована на выполнение следующих важнейших задач. Во-первых, обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик кадров целям организации.

Во-вторых, это объединение работников не только на организационном уровне, но и на уровне общих целей, ценностей и традиций, что означает формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов, объединенных общими целями и корпоративной культурой.

При этом разные авторы к процессу управления кадровым потенциалом относят разный набор функций. Шапиро С.А. управление кадровым потенциалом представляет через функции планирования и оценки потребности в персонале, поиска и отбора персонала, адаптации персонала [52, стр. 311].

Кузьмина Н.В. представляет управление кадровым потенциалом через системы: управления компетенциями, профессионального обучения и управления деловой карьерой [33, стр. 114].

Арсеньев Ю.Н. в качестве ключевой функции управления потенциалом персонала предлагает управление деловой карьерой. Ряд авторов считает, что управление кадровым потенциалом включает такие функции, как планирование, отбор, перемещение персонала, оценка, определение размера заработной платы,

разработка системы поощрений, профориентация, адаптация, обучение, продвижение, увольнение [2, стр. 45].

Позиции авторов сходятся в том, что касается выделения основных направлений кадровой политики по управлению кадровым потенциалом:

- обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование потребности, поиск, набор и отбор персонала);
- использование персонала (управление карьерой, кадровым резервом);
- управление знаниями и организация системы профессионального обучения сотрудников организации.

Планирование потребности в персонале - процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде.

Планирование потребности в персонале предполагает прогноз спроса на персонал, его качество, количество, квалификацию и т.д., а также прогноз предложений персонала, его маркетинг, оценку возможностей лизинга. «В инновационной деятельности, которая характеризуется неопределенностью и значительным риском, сложно прогнозировать будущие потребности в рабочей силе. Необходимо оценить соответствие возможностей имеющихся работников с точки зрения их адаптации к стохастическим социальным процессам и уровня их квалификации содержанию инновационной деятельности» [8, стр. 79].

С другой стороны, такими же рисками характеризуется и прогноз предложений персонала. В силу этого деятельность по прогнозированию и планированию потребности в персонале превращается в задачу с большим количеством неизвестных, требующую от кадрового менеджмента особых профессиональных качеств и опыта.

Поиск персонала - процесс, с помощью которого организация привлекает заинтересованных специалистов (кандидатов), максимально соответствующих предъявленным требованиям. Руководство организации, ориентированной на инновационное развитие, должно обращать внимание не только на уровень профессионализма кандидатов, но и выявлять их

творческие способности и достижения, соединяя при этом «типовые количественные методики с такими качественными критериями, как публикации, патенты, творческие качества конкретной личности» [9, стр. 160].

Отбор персонала – процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантные должности посредством оценки деловых качеств кандидатов.

Поиск и отбор персонала предполагает составление спецификации работы – требований к исполнителю, которые необходимы для выполнения соответствующего вида деятельности. Требования указывают на то, какими личностными, деловыми и профессиональными качествами должен обладать кандидат, чтобы успешно выполнять работу, на которую он претендует. Спецификации работы составляются на основе анализа содержания работы и описания характера работы (должностные инструкции).

При отборе персонала руководитель сталкивается со следующей проблемой, имеющей непосредственное отношение к инновационной деятельности организации. Претендент предоставляет информацию, относящуюся к его предыдущей работе. Однако даже самая правдивая информацию не всегда позволяет судить о потенциальных возможностях кандидата, а ведь именно это и должно являться важнейшим критерием при принятии решения о зачислении претендента на должность.

«Поэтому на этапе отбора персонала для решения нетрадиционных проблем, выдвижения идей и их реализации необходимо пользоваться системой тестов, конкурсным отбором и т.д. Для этого руководителю... необходимо определить понятия и критерии профессиональной успешности и применять в практике подбора персонала методику оценки профессионально значимых свойств, их динамику, а также учитывать принципы формирования профессиональных умений и навыков в обучении и переориентации персонала». Значимыми оказываются не только те качества и навыки, которые уже сформированы, но и возможность и скорость формирования новых знаний и умений

[15, стр. 239].

Управление карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. При получении достоверной информации о компетенциях работников и требованиях, предъявляемых к ним, производится составление индивидуальных программ карьерного роста, обеспечивающих развитие существующих способностей и умений сотрудника до необходимого уровня и предусматривающих возможность перехода на новые должностные позиции. Управление карьерой - необходимый элемент управления кадровым потенциалом. С точки зрения самого работника, уровень управления организацией оценивается в первую очередь а точки зрения достижения личностно значимых целей, задач и потребностей.

Управление знаниями - это любой процесс или практика создания, приобретения, овладения, распределения и использования знаний, который направлен на увеличение знаний и показателей труда организации. Система управления знаниями сосредоточена на развитии специфичных для организации знаний и навыков, которые являются результатом организационного обучения (основанного на процессах приобретения знаний, их распространения и совместного использования). Управление знаниями с точки зрения ресурсного подхода описывается как попытка руководства активно создавать, передавать и использовать знания в качестве ресурса организации. Ресурсный подход к управлению знаниями подразумевает: централизацию и систематизацию знаний (технический аспект), коллективизацию знаний (отмена исключительного права отдельных сотрудников на конкретное знание), интенсивность создания и использования знаний. Управление знаниями, в первую очередь, связано с управлением и мотивированием квалифицированных работников, которые

создают знания и играют ключевую роль в их распространении [47, стр. 168].

Профессиональное обучение - это имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность развития потенциала человеческих ресурсов. Основной целью профессионального обучения является: развитие навыков и компетенций работников для повышения показателей их труда. Инновационная организация направляет процесс обучения не только на формирование определенных знаний, но и особого рода способностей: гибкости восприятия, подвижности мышления, потребности в творчестве и самореализации. Это – новые компетенции, формирующие особый тип работника. «Ключевой фигурой в инновационной деятельности становится интеллектual, для которого наибольшее значение приобретает смысловая значимость труда и высокая внутренняя мотивация. Особые требования к ключевой фигуре новатора должны сочетаться с четкой согласованностью действий, с совершенствованием коммуникативных процессов и межличностных отношений» [50, стр. 103] .

Таким образом, можно сделать следующие выводы, что под управлением кадровым потенциалом понимается приведение в соответствие способностей работников и целей, условий развития организации.

Система управления кадровым потенциалом должна быть ориентирована на выполнение следующих важнейших задач. Во-первых, обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик кадров целям организации.

Во-вторых, это объединение работников не только на организационном уровне, но и на уровне общих целей, ценностей и традиций, что означает формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов, объединенных общими целями и корпоративной культурой.

Основные направления кадровой политики по управлению кадровым

потенциалом сводятся к следующим.

- обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование потребности, поиск, набор и отбор персонала);
- использование персонала (управление карьерой, кадровым резервом);
- управление знаниями и организация системы профессионального обучения сотрудников организации.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ПРИМЕРЕ МБОУ «СОШ № 23»

2.1 Общая характеристика деятельности и организации структуры МБОУ «СОШ № 23»

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 23», сокращенное наименование МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 23», (далее Учреждение) создано в целях реализации права граждан на образование, гарантии общедоступности и бесплатности дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования.

Учредителем Учреждения является Администрация города Рубцовска Алтайского края (далее Учредитель).

Адрес местонахождения Учреждения: 658220, Алтайский край, город Рубцовск, улица Брусилова, 41.

Управление школой осуществляется в соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» и Уставом МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №23» на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности.

Структура управления МБОУ «Средняя образовательная школа №23» приведена в приложении 1.

Проектирование оптимальной системы управления ОУ осуществляется с учетом социально - экономических, материально - технических и внешних условий в рамках существующего законодательства РФ.

Управление школой строится на принципах единоначалия и самоуправления. Исходя из целей, принципов построения и стратегии развития школы сложилась структура, в которой выделяется 4 уровня

управления:

Директор - главное административное лицо, воплощающее единоначалие и несущее персональную ответственность за все, что делается в образовательном учреждении всеми субъектами управления.

На этом же уровне модели находятся высшие органы коллегиального и общественного управления, имеющие тот или иной правовой статус: Управляющий совет, Педагогический совет, Общее собрание работников.

Управляющий совет школы является высшим органом самоуправления школы, реализующим принцип демократического, государственно-общественного характера управления образованием и представляет интересы всех участников образовательного процесса, т.е. учащихся, родителей (законных представителей) учащихся, педагогических и других работников школы, представителей общественности и Учредителя.

Педагогический совет - коллективный орган управления школой, который решает вопросы, связанные с реализацией программы развития школы, рассматривает проблемы, подготовленные методическим советом школы, администрацией школы, несет коллективную ответственность за принятые решения.

Общее собрание работников школы объединяет всех членов трудового коллектива. Оно решает вопросы, связанные с разработкой Коллективного договора, Правил внутреннего трудового распорядка, проектов локальных актов школы.

Субъекты управления этого уровня обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития образовательного учреждения, всех его подразделений.

Второй уровень - заместители директора образовательного учреждения по учебно-воспитательной работе, заместитель директора по воспитательной работе, заместитель директора по АХР.

Каждый член администрации интегрирует определенное направление или подразделение учебно-воспитательной системы и выступает звеном

опосредованного руководства директора образовательной системой.

Его главная функция - согласование деятельности всех участников процесса в соответствии с заданными целями, программой и ожидаемыми результатами.

Третий уровень - методические объединения. К управленцам этого уровня относятся руководители методических объединений. Взаимодействие субъектов управления этого уровня осуществляется через специализацию функций при их одновременной интеграции. Руководитель методического объединения выбирается из состава членов методического объединения и утверждается директором школы. Методическое объединение ведет методическую работу по предмету, организует внеклассную деятельность учащихся, проводит анализ результатов образовательного процесса, имеет право выдвигать предложения по улучшению процесса образования, получать методическую помощь научных консультантов, согласует свою деятельность с администрацией школы и в своей работе подотчетно ей.

Творческая группа учителей - временная форма педагогического коллектива, работающего в режиме развития. Создается для решения определенной учебной или воспитательной проблемы, может объединять учителей одного или различных предметов. В группе выбирается руководитель, организующий разработку данной проблемы. По итогам работы готовятся рекомендации по использованию созданного опыта.

Четвертый уровень - учащиеся, родители. Здесь органами управления являются общешкольный родительский комитет. В период между заседаниями Управляющего совета школы в роли органа управления выступает общешкольный родительский комитет, который решает вопросы организации внешкольной и внеклассной работы, развития материальной базы школы, принимает участие в развитии учебного заведения.

К структурным подразделениям школы также относится библиотека. Сложившаяся модель структурных подразделений соответствует функциональным задачам школы, все структурные подразделения

выполняют основные задачи, определенные планом работы школы.

Основная цель и задачи развития разворачиваются соответствующими управленческими действиями, которые учитывают нормативно-правовые, финансово-экономические, кадровые и психолого-педагогические особенности учреждения и направлены на решение вопросов, отнесенных законодательством РФ к ведению общеобразовательного учреждения.

В структурных связях принципиальным является единство управления - соуправления - самоуправления.

В школе разработаны функциональные обязанности для работников каждого уровня управления, что обеспечивает четкость и слаженность в управлении развитием образовательного учреждения.

Деятельность образовательного учреждения регламентируется следующими видами локальных актов:

- приказами;
- положениями;
- правилами;
- инструкциями, в том числе должностными;
- иные акты, определяющие: правовой статус Учреждения; деятельность органов самоуправления Учреждения; деятельность, направленную на обеспечение здоровых и безопасных условий труда; организацию образовательного процесса; финансово-хозяйственную деятельность и оплату труда.

Локальные акты не могут противоречить действующему законодательству Российской Федерации и Уставу.

Школа расположена в западной части г. Рубцовска в трехэтажном типовом здании. Проектная мощность школы - 825 мест. Занятия в школе проходят в две смены.

Генеральная цель концепции школы: создать определенную образовательную среду, помогающую каждому ребенку быть личностью.

Философия школы: личностно-ориентированный подход в обучении и

воспитании.

Миссия школы: Удовлетворение потребности в интеллектуальном и нравственном развитии, в приобретении высшего образования и квалификации в выбранной области деятельности.

Базовые ценности школы:

- ученик, его личность, его интересы и потребности;
- педагог как личность, являющаяся основным носителем образования, культуры, любви и уважения к ученику;
- коллектив единомышленников как основное условие существования и развития полноценного образовательного учреждения;
- образование как одно из важнейших условий для полной самореализации личности;
- семья как основа формирования и развития личности школьника.

Принципы образовательной политики в школе:

1) Принцип личной значимости и осмысленности (ученики познают то, что лично для них значимо, имеет для них смысл)

2) Проектирование педагогической технологии.

(Осуществляется действиями педагога: показывать, объяснять, сравнивать, анализировать, классифицировать, осознавать, правильно употреблять, понимать, доказывать, характеризовать, изображать, читать и комментировать, выявлять)

3) Ведущей активности.

Направлен на активность самих учащихся, но не ученик приспосабливается к учителю, а наоборот, учитель старается помочь ученику прийти к успеху

4) Вариативности (выбор содержательности форм и средств обучения).

Задачи на 2017-2018 учебный год

Задачи обучения:

1. Совершенствовать систему индивидуальной и дифференцированной работы с учащимися с целью уменьшения отставания от уровня своих

возможностей, повышения уровня сформированности ЗУН и содействия реализации учебных программ.

2. Способствовать созданию ситуации выбора и познавательной ориентации через систему дополнительного образования и предварительной подготовки.

Задачи воспитания: Способствовать формированию личности учащегося, усвоившей духовные ценности и традиции русского народа и имеющей сознательную и нравственную позицию.

Задачи развития: Развивать у учащихся способности к адаптации и деятельности в социальной среде.

Задачи оздоровления: Совершенствовать работу, направленную на сохранение и укрепление здоровья учащихся, привитие им навыков здорового образа жизни.

Приоритетные направления:

1. Создание единой системы обучения, воспитания и развития, формирующей гражданственность, патриотизм и опирающейся на четкие нравственные идеалы.

2. Развитие психолого-педагогической и социальной поддержки детей, родителей и педагогов, обеспечение условий для сохранения и укрепления здоровья всех участников образовательного процесса.

3. Поиск новых форм и механизмов оценки и контроля качества деятельности школы.

Школа создает необходимые условия для получения качественного, доступного образования детям, проживающим в районе ее расположения. Школа работает в 5-дневном режиме для учащихся первых классов, в режиме 6-дневной рабочей недели для 2-11 классов.

Овладели стандартом образования за 2016 - 2017 учебный год – 100%,
качество знаний – 45,2%

Успеваемость в классах, обучающихся по классической системе – 100%

Качество знаний в классах, обучающихся по классической системе –

45,2%. На 1 сентября 2017 г. в школе обучаются 693 учащихся.

Таблица 2.1 - Направленность (наименование) образовательной программы в МБОУ СОШ №23 в 2017-2018гг.

№ п/п	Направленность (наименование) образовательной программы	Вид образовательной программы	Нормативный срок исполнения	Кол-во учащихся
1	Начальное общее образование	основная	4 года	312
2	Основное общее образование	основная	5 лет	328
3	Среднее полное образование	основная	2 года	53

По классической системе обучаются - 693 учащихся.

В кадетских казачих классах - 109 учащихся.

Обучение на III ступени осуществляется по универсальному обучению (10 кл., 11 кл.).

В 1-4 классах введены факультативные курсы «Математика и конструирование», «Речь», «Основы безопасности жизнедеятельности», «Индивидуально-групповые занятия».

В 5-7 классах введены факультативные курсы «Юный информатик», «Безопасность жизнедеятельности человека».

В 8 классах введены элективные курсы «Культура речи», «Модули».

В 9 А, Б, В классах введены элективные курсы «Параметры, многочлены», «Роль орфографии и пунктуации в письменном обращении».

В 10 классе элективный курс - «Права человека», «Русское правописание: орфография и пунктуация», «Сложные вопросы орфографии и пунктуации», «Методы решения задач по физике», «Логические основы математики», «Биология животных», «Обучение сочинениям разных жанров», «История: теория и практика».

В 11 классе элективный курс - «Права человека», «Русское

правописание: орфография и пунктуация», «Искусство устной и письменной речи», «Логические основы математики», «Методы решения задач по физике», «Биология растений, грибковых и лишайников», «Обучение сочинениям разных жанров».

Внеурочная занятость учащихся:

1 классы. Уроки психологии «Тропинка к своему «Я», занятия логопеда в «Школе развития речи», изостудия «Прикосновение», кружки «Ритмика» и «Подвижные игры», факультативы «Разговор о правильном питании», «Умники и умницы».

2 классы Школа логопеда «Секреты грамматики», курс занятий социального педагога «Все цвета кроме чёрного», изостудия «Прикосновение», уроки психологии «Тропинка к своему Я», кружки «Ритмика» и «Подвижные игры», факультатив «Умники и умницы».

3 классы. Факультативы «Умники и умницы», «Разговор о правильном питании», «Экологические тропы», Школа логопеда «Секреты грамматики», курс занятий социального педагога «Все цвета кроме чёрного», кружок «Умелые руки».

Для учащихся основной и старшей школы работают спортивные секции «Волейбол» и «Баскетбол».

В рамках предпрофильной подготовки с учащимися 9-х классов организован элективный курс «Диагностика в профессиональной подготовке».

Созданы и действуют дружина юных пожарных (ДЮП) и дружина юных инспекторов дорожного движения (ЮИД), общественная объединение «Здоровье будущего», детское патриотическое объединение «Отчизны верные сыны».

Дополнительные дисциплины для учащихся кадетско-казачьих классов: строевая и огневая подготовка, военная топография, тактическая подготовка, «История российского казачества», «Основы православной культуры»; кружки: хор «Казачьи напевы», «Молодая хозяйка куреня»,

«Защити себя сам», хореографическая студия «Узоры».

На договорной основе с учреждениями дополнительного образования:

- для учащихся начальной школы организованны кружки и студии МБОУДОД «Дом детства и юношества»: «Истоки», «Конструирование игр и игрушек», «Вокал», «Ритмика», «Макраме», «Рукотворное чудо»; МБОУДОД «Центр внешкольной работы «Малая Академия»: «Тайны природы» ; МБОУДОД «Станция детского и юношеского туризма и экскурсий»: «Уроки туризма».

-для учащихся основной и средней школы организованы занятия творческих объединений: МБОУДОД «Дом детства и юношества»: «Мир человека», «Мы вместе», «Мы и время», «Путь к успеху», «Досуг»; МБОУДОД «Центр внешкольной работы «Малая Академия»: «Мир цветов», «Мир человека»; МБОУДОД «Станция детского и юношеского туризма и экскурсий»: «Уроки туризма».

Таким образом, можно сделать вывод, что муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 23», сокращенное наименование МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 23», создано в целях реализации права граждан на образование, гарантии общедоступности и бесплатности дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования.

Управление школой осуществляется в соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» и Уставом МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №23» на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности.

Проектирование оптимальной системы управления МБОУ СОШ №23 осуществляется с учетом социально – экономических, материально – технических и внешних условий в рамках существующего законодательства РФ.

Управление школой строится на принципах единоначалия и

самоуправления.

2.2 Анализ кадрового потенциала МБОУ «СОШ № 23»

Проанализируем движения кадров МБОУ «СОШ № 23» в 2015-2017 гг.
см. таблица 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ движения кадров МБОУ «СОШ № 23»

№ п/п	Показатели	Численность работников		
		2015г.	2016г.	2017г.
1	Численность работников на начало года, чел.	69	67	77
2	Принято на работу всего, в т.ч.:	14	19	22
4	Уволено – всего (сумма стр. 4.1–4.3), в т.ч.:	16	9	20
4.1	по собственному желанию, в связи с прекращением трудового договора (контракта)	1	0	0
4.2	На пенсию	1	0	0
4.3	В связи со смертью	1	0	0
5.	Численность работников на конец года, чел.	67	77	79
6.	Среднесписочная численность работников на конец года, чел.	102,5	105,5	116,5
7.	Коэффициент текучести (стр. 4.1 + стр. 4.3 / стр. 6) x 100	13,7	8,5	17,2

Текучесть персонала - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Коэффициент текучести исчисляются как отношение численности уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины (стр. 4.3) и

уволенных по собственному желанию в отчетном периоде (стр. 4.1) к средней за этот период списочной численности работников (стр. 1) по формуле

$$K_t = (Ч_{усж} + Ч_{унд}) / Ч_{ср}, (2.4)$$

где K_t – коэффициент текучести рабочих кадров;

$Ч_{усж}$ – численность уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{унд}$ – численность уволенных за прогул и нарушение трудовой и производственной дисциплины.

В МБОУ «СОШ № 23» в основном увольняются по собственному желанию. Причинами увольнения являются неудовлетворенность заработной платой и условиями труда.

Далее в работе будем характеризовать только педагогических работников.

В отчетах составляемых отделом кадров МБОУ «СОШ № 23» все педагогические работники представлены в виде следующих категорий:

- высшая;
- первая;
- вторая;
- без категории.

В таблице представлена динамика численности педагогического состава МБОУ «СОШ № 23» по категориям за 2015 – 2017 гг.

Таблица 2.3 - Динамика педагогического состава по категориям в МБОУ «СОШ № 23» по категориям за 2015 – 2017 гг., чел.

Категории педагогов	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, в %	
				2016г./2015г.	2017г./2016г.
Высшая	14	13	15	92,9	115,4
Первая	23	23	25	100,0	108,7
Вторая	13	12	16	92,3	133,3
Без категории	2	2	4	100,0	200,0
Итого	52	50	60	96,2	120,0

Из приведенных данных в таблице 2.3 можно сделать вывод, что темп роста педагогов по категориям в анализируемом периоде имеет нестабильную динамику. Так в 2016г. по отношению к 2015г. педагоги с высшей и второй категорией показали отрицательный темп роста 92,9% и 92,3% соответственно. По остальным категориям темп роста остался неизменным.

В 2017г. по отношению к 2016г. темп роста по всем категориям педагогического состава положительный.

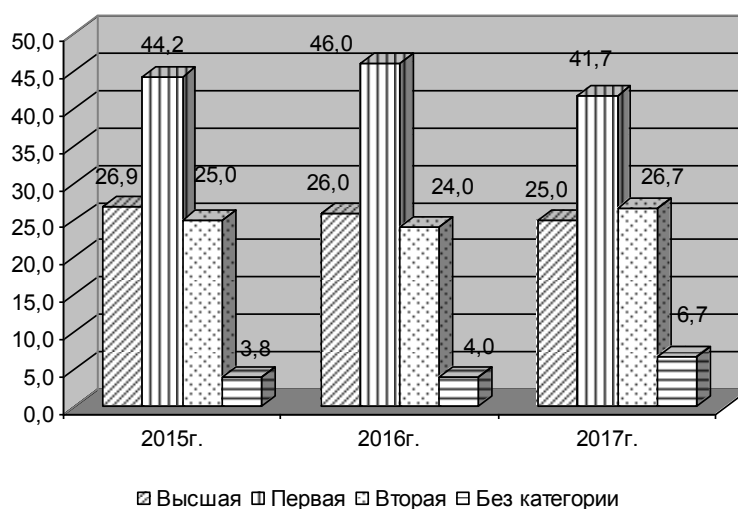


Рисунок 2.1 - Структура работников МБОУ «СОШ № 23» по категориям в 2015-2017гг., в %

Из данных диаграммы, приведенной на рис. 2.1 следует, что основную долю составляют педагоги с первой категорией – 44,2%, 46,0% и 41,7% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно.

Вторую по численности и практически равную долю составляют педагоги с высшей категорией и второй категорией их доля в 2015г., 2016г., 2017г. составляет – 26,9%, 26,0%, 25,0% и 25,0%, 24,0% и 26,7% соответственно.

Педагоги, не имеющие категорий, составляют самую незначительную часть педагогического коллектива МБОУ «СОШ № 23» доля указанных педагогов составляет 3,8%, 4,0% и 6,7% в 2015г., 2016г. и 2017г.

соответственно.

Из анализируемых данных следует, что большая часть педагогического состава МБОУ «СОШ № 23» укомплектована преподавателями с высокой категорией, что позволяет решать поставленные перед МБОУ поставленные задачи.

Охарактеризуем структуру кадров МБОУ «СОШ № 23», г. Рубцовск» в 2015-2017 гг. по стажу (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Динамика работников МБОУ «СОШ № 23» по стажу в 2015-2017 гг.

Категория работников, чел.	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста, в %	
				2015г./2014г.	2016г./2015г.
до 1 года	1	2	1	200,0	50,0
от 1 года до 5 лет	10	10	16	100,0	160,0
от 6 лет до 10 лет	24	23	27	95,8	117,4
от 11 лет до 15	12	11	12	91,7	109,1
свыше 15 лет	5	4	4	80,0	100,0
Итого	52	50	60	96,2	120,0

Из данных таблицы 2.3 следует, что на всем анализируемом периоде 20015-2017гг. наблюдается неоднородный темп роста сотрудников, квалифицированных по продолжительности стажа.

Доля работников МБОУ «СОШ № 23» по отработанному стажу в 2016-2017гг. приведена на рисунке 2.2.

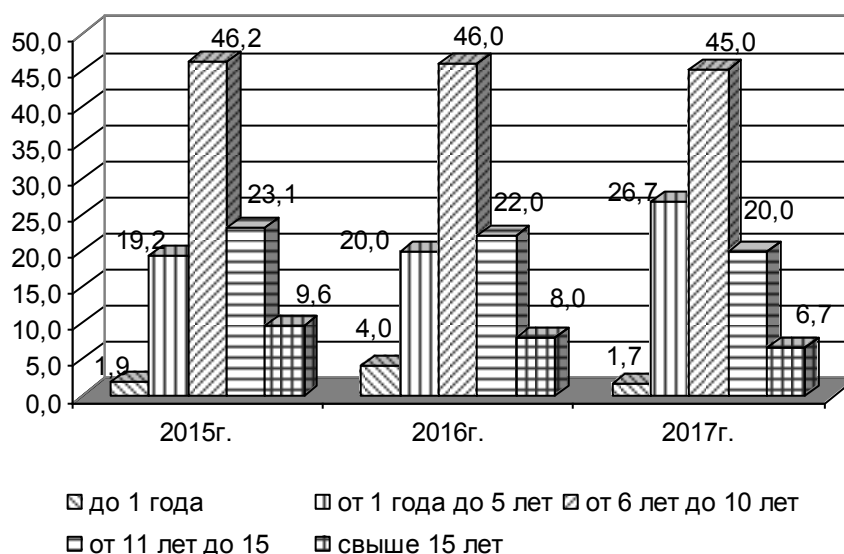


Рисунок 2.2 - Структура работников МБОУ «СОШ № 23» по отработанному стажу в 2015-2017гг., в %

Из данных диаграммы, приведенной на рис. 2.2 следует, доля сотрудников в зависимости от отработанного стажа на всем анализируемом периоде постоянно меняется.

Исключение составляет доля сотрудников со стажем от 6 до 10 лет, доля которых относительно стабильна и составляет 46,2%, 46,0% и 45,0% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно. Данные сотрудники занимают самую значительную долю.

Сотрудники со стажем от 1 года до 5 лет на всем анализируемом периоде увеличивают свою долю в общей численности. Так доля указанных сотрудников в 2015г., 2016г. и 2017г. составляла 19,2%, 20,0% и 26,7% соответственно.

Доля сотрудников со стажем от 11 лет до 15 лет наоборот в период 2015-2017гг. снижалась. Так в 2015г., 2016г. и 2017г. доля указанных сотрудников составляла 23,1%, 22,0% и 20,0% соответственно.

Сотрудники со стажем свыше 15 лет, также имеет тенденцию к

снижению своей доли в общей численности. Так доля указанных сотрудников составляла 9,6%, 8,0% и 6,7% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно.

Доля сотрудников со стажем менее 1 года, доля которых крайне мала и составляет 1,9%, 4,0 и 1,7% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно.

Из данных таблицы и диаграммы следует, что кадровый состав МБОУ «СОШ № 23» обновляется молодыми специалистами, одновременно при этом сокращается численность опытных работников. Все это говорит о том, что МБОУ «СОШ № 23» происходит постоянное обновление педагогического состава, что позволяет эффективно решать поставленные перед МБОУ «СОШ № 23» задачи.

Далее в работе рассмотрим динамику численности работников МБОУ «СОШ № 23» по возрасту в 2015-2017 гг., см. таблицу 2.4.

Таблица 2.4 - Динамика численности работников МБОУ «СОШ № 23» по возрасту в 2015-2017 гг.

Категория работников, чел.	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, в %	
				2016г./2015г.	2017г./2016г.
до 30 лет	8	7	10	87,5	142,9
от 31 до 40	16	16	19	100,0	118,8
От 41 до 50	18	17	20	94,4	117,6
свыше 50 лет	10	10	11	100,0	110,0
Итого	52	50	60	96,2	120,0

Из данных таблицы 2.4 следует, что в 2016г. по отношению к 2015г. положительный темп роста не отмечен не в одной категории педагогических работников.

В 2017г. по отношению к 2016г. сложилась противоположная ситуация, по всем возрастным категориям темп роста в указанном периоде

положительный.

Доля работников МБОУ «СОШ № 23» по возрасту в 2015-2017гг. приведена на рисунке 2.3.

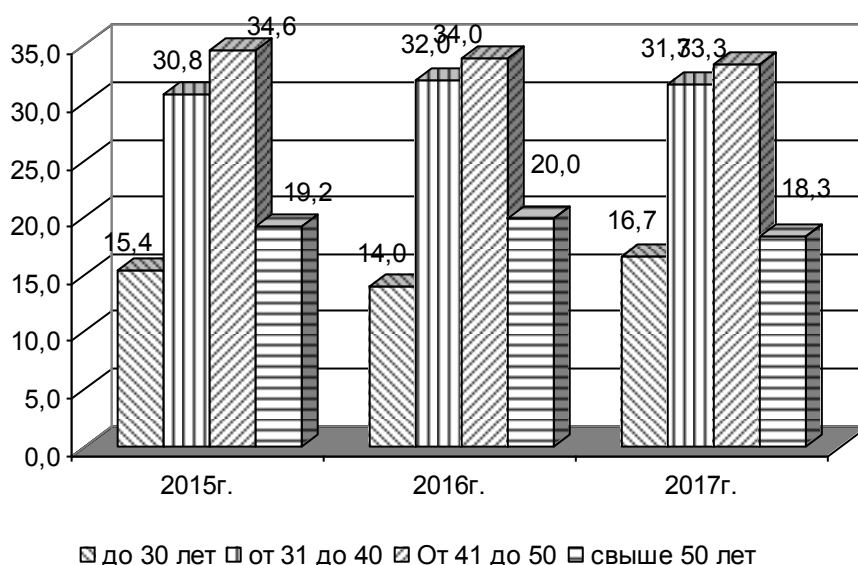


Рисунок 2.3 - Структура работников МБОУ «СОШ № 23» по возрасту, в %

На основании диаграммы приведенной на рис. 2.3 следует, что самую большую долю составляют сотрудники в возрасте от 41 до 50 лет, их доля составляет 34,6%, 34,0% и 33,3% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно. Из приведенных данных видно, что занимаемая доля рассматриваемых сотрудников снижается в период 2015-2017гг.

Второй по численности являются сотрудники в возрасте от 31 до 40 лет их доля в 2015г. в 2016г. и 2017г. составляла 30,8%, 32,0%, 31,7% и

Третьей по численности категорией педагогических работников занимают педагоги в возрасте свыше 50 лет - 19,2% 20,0% и 18,3% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно.

Доля сотрудников в возрасте до 30 лет составляет 15,4%, 14,0% и 16,7% в 2015г., в 2016г. и 2017г. соответственно.

Данная структура говорит о том, в анализируемом периоде 2015-2017гг. в МБОУ «СОШ № 23» наблюдается стабильный состав кадров по возрасту. Необходимо также отметить, что педагогический персонал

учебного учреждения мало обновляется молодыми специалистами. Что негативно сказывается на деятельности МБОУ «СОШ № 23» в целом.

Далее рассмотрим численность работников МБОУ «СОШ № 23» в 2015-2017 гг. по уровню образования.

Таблица 2.5 - Динамика численности работников МБОУ «СОШ № 23» в 2016-2017 гг. по уровню образования, чел.

Категория работников, чел.	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, в %	
				2016г./2015г.	2017г./2016г.
Высшее - профессиональное	46	44	52	95,7	118,2
Средне-профессиональное	6	6	8	100,0	133,3
Итого	52	50	60	60,0	120,0

Из данных, приведенных в таблице 2.5 следует, что темп роста работников с высшим-профессиональным образованием на анализируемом периоде не стабилен. Так в 2016г. по отношению к 2015г. темп роста указанных сотрудников отрицательный и составляет 95,7%, а в 2017г. по отношению к 2016г. положительный – 118,2%.

Темп роста работников с средним-профессиональным образованием 2016г. по отношению к 2015г. был стабильным, тогда как в 2017г. по отношению к 2016г. вырос и составил 133,3%.

Данная тенденция связанная с темпом роста рассматриваемых в таблице 2.5 сотрудников связанна с общей динамикой численности.

Доля работников МБОУ «СОШ № 23» в 2015-2017 гг. по уровню образования приведена в таблице 10 на рисунке 6.



Рисунок 2.4 - Структура работников МБОУ «СОШ № 23» в 2015-2017 гг. по уровню образования, в %

На основании диаграммы приведенной на рис. 2.4 следует, что самую значительную долю в общей численности на протяжении 2015-2017г. занимают работники с высшим образованием. Так их доля в 2015г. составила – 88,5%, в 2016г. – 88,0%, а в 2017г. – 86,7%.

Второй по численности категории работников по уровню образования являются работники с средним - профессиональным образованием. Их доля в общей численности соответственно составляет 11,5%, 12,0% и 13,3% в 2015г., 2016г. и 2017г. соответственно.

Данные приведенные в таблице и на диаграмме говорят о том, что коллектив МБОУ «СОШ № 23» обладая высоким образовательным уровнем справляется с возложенными на него обязанностями.

Далее в работе половозрастную структуру работников МБОУ «СОШ № 23» см. таблицу 2.6.

Таблица 2.5 - Гендерная структура работников МБОУ «СОШ № 23» в 2015-2017 гг.

	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, в %	
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Женщин	46	43	52	93,5	120,9
Мужчин	6	7	8	116,7	114,3
Итого	52	50	60	96,2	120,0

Из данных таблицы 2.6 следует, что темп роста мужчин и женщин за период 2015-2017гг. меняется соответственно с общей численностью. Так в 2016г. по отношению к 2015г. тем роста численности женщин был отрицательным и составил 95,2%, а в 2017г. по отношению к 2016г. темп роста был положительным и составил 120,9%.

Тем роста численности мужчин на всем анализируемом периоде был положительным и в 2016г. по отношению к 2015г. составил 116,7%, а в 2017г. по отношению к 2016г. составил 114,3%.

Гендерная структура работников МБОУ «СОШ № 23» в 2015-2017 гг., приведена на рисунке 2.5.

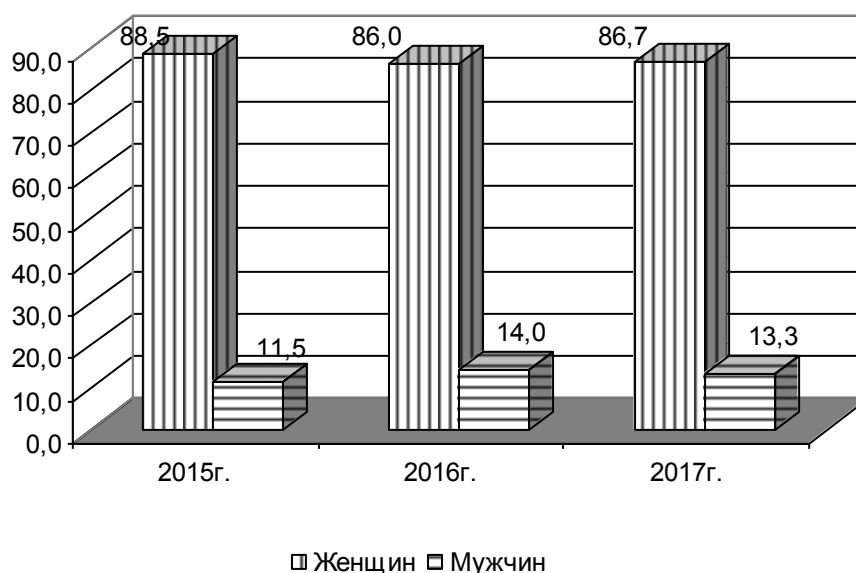


Рисунок 2.5 - Гендерная структура работников МБОУ «СОШ № 23» в 2015-2017 гг., в %

Из диаграммы, приведенной на рисунке 2.5 следует, что соотношение мужчин и женщин в анализируемом периоде остается практически неизменным. Так доля женщин в 2015г., 2016г. и 2017г. составляла 88,5%, 86,0% и 86,7% соответственно. Доля мужчин за этот же период составила 11,5%, 14,0% и 13,3% соответственно.

Рассмотренная структура соответствует профилю деятельности рассматриваемого учреждения. Так как педагогической работой заняты в основном женщины.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что темп роста педагогов по категориям в анализируемом периоде имеет нестабильную динамику. Основную долю составляют педагоги с первой категорией. Большая часть педагогического состава МБОУ «СОШ № 23» укомплектована преподавателями с высокой категорией, что позволяет решать поставленные перед МБОУ поставленные задачи.

В периоде 2015-2017гг. доля сотрудников в зависимости от отработанного стажа на всем анализируемом периоде постоянно меняется.

Кадровый состав МБОУ «СОШ № 23» обновляется молодыми специалистами, одновременно при этом сокращается численность опытных работников. Все это говорит о том, что МБОУ «СОШ № 23» происходит постоянное обновление педагогического состава, что позволяет эффективно решать поставленные перед МБОУ «СОШ № 23» задачи.

В анализируемом периоде 2015-2017гг. в МБОУ «СОШ № 23» наблюдается стабильный состав кадров по возрасту. Необходимо также отметить, что педагогический персонал учебного учреждения мало обновляется молодыми специалистами. Что негативно сказывается на деятельности МБОУ «СОШ № 23» в целом. Коллектив МБОУ «СОШ № 23» обладает высоким образовательным уровнем, что позволяет справляться с возложенными на него обязанностями.

Рассмотренная гендерная структура соответствует профилю деятельности рассматриваемого учреждения. Так как педагогической

работой заняты в основном женщины.

2.3 Анализ системы управления персоналом МБОУ «СОШ № 23»

Отдел кадров является структурным подразделением муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения МБОУ «СОШ № 23», муниципального образования г.Рубцовск и подчиняется непосредственно директору школы.

Отдел создается с целью обеспечения школы трудовыми ресурсами, комплектования кадрами служащих требуемых профессий и квалификации в соответствии с задачами и направлением ее деятельности, разработки кадровой политики школы, соблюдения прав, льгот и гарантий работников в области трудового права, а также ведения кадрового делопроизводства в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Штатную численность отдела кадров утверждает директор МБОУ «СОШ № 23» в соответствии со структурой школы и нормативами численности специалистов и служащих с учетом объемов работы и особенностей учреждения.

Отдел кадров МБОУ «СОШ № 23» имеет в своем составе одну штатную единицу: делопроизводитель.

Делопроизводитель назначается и освобождается от должности приказом директора.

В своей деятельности отдел кадров руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;
- Трудовым кодексом Российской Федерации;
- федеральными законами Российской Федерации;
- указами и распоряжениями Президента Российской Федерации;
- постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации;

Федерации;

- Государственной системой документационного обеспечения управления (ГСДОУ);
- государственными стандартами (ГОСТ);
- нормативными актами, разработанными и утвержденными Росархивом;
- перечнями типовых управленческих документов;
- Инструкцией по заполнению трудовых книжек;
- Уставом МБОУ «СОШ № 23»;
- Правилами внутреннего трудового распорядка;
- Положением об отделе кадров МБОУ «СОШ № 23»;
- Локальными нормативными актами;
- Методическими материалами по управлению персоналом.

Задачей отдела кадров МБОУ «СОШ № 23» является организация работы по подбору, расстановке рабочих кадров и специалистов, участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним; организация системы учета кадров, анализ текучести кадров.

В своей работе отдел кадров использует следующие программы 1С 8.3 «Зарплата кадры», АРМ «Кадры».

Совокупность документов, в которых зафиксированы этапы трудовой деятельности работников, называется документацией по личному составу. К таким документам относятся:

- трудовые договоры;
- приказы по личному составу;
- трудовые книжки;
- личные карточки;
- личные дела;
- должностные инструкции.

Регистрация документов - важнейший этап работы с документами специалистов отдела кадров МБОУ «СОШ № 23» и определяется как «запись

учетных данных о документе по установленной форме, фиксирующей факт его создания, отправления или получения».

Задачи регистрации не исчерпываются только учетом документов. Так как в регистрационные формы вносятся главные сведения о документах, создается база данных всех зарегистрированных документов. В процессе регистрации создается информационно-поисковая система по всем документам общества, которую затем можно использовать для справочной работы и контроля за исполнением документов.

В МБОУ «СОШ № 23» регистрация входящих документов, касающаяся работы отдела кадров, происходит в следующем порядке: специалист отдела разбирает входящую корреспонденцию и заносит данные о поступивших документах в регистрационный журнал.

К входящим документам относятся: резюме, заявки на подбор, служебные записки, предложения, характеристики.

После регистрации, кадровые документы передаются для рассмотрения директору МБОУ «СОШ № 23» для наложения резолюции.

Рассмотрев документы, директор МБОУ «СОШ № 23» на документе накладывает резолюцию, содержащую фамилию и инициалы исполнителя, подпись.

Поступление входящих документов в отделе кадров происходит по каналам почтовой, либо электрической связи (по электронной почте, телефону, телефаксу). Отдельные документы могут доставляться курьером или непосредственно отправителем.

В потоке исходящей документации делопроизводителя самыми распространёнными являются: служебные записки, приказы, акты, графики дежурств и др. В журнале регистрации исходящей документации записываются следующие данные о документе: дата документа, исходящий номер, адресат, краткое содержание/кто подписал, исполнитель/кто принял.

Основу при реализации кадровой политики составляют экономические методы управления персоналом МБОУ «СОШ № 23».

Среди экономических методов в первую очередь необходимо отметить систему заработной платы.

В средней школе применяется повременно-премиальная система оплаты труда и режимы рабочего времени, установленные Трудовым кодексом Российской Федерации.

Условия оплаты труда работника предусматривают:

- размер должностного оклада (ставки заработной платы);
- условия и порядок установления компенсационных выплат;
- условия и порядок установления выплат стимулирующего характера (выплат (надбавок и (или) доплат) и премий (поощрительных выплат, вознаграждений));
- порядок установления выплат социального характера.

Условия и порядок установления выплат стимулирующего характера включаются в трудовой договор с работником.

Средняя общеобразовательная школа №23 в соответствии с действующим законодательством и утвержденным Уставом в пределах имеющихся у него средств на оплату труда в порядке, установленном федеральными законами и нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, самостоятельно определяет размеры должностных окладов (ставок заработной платы) всех категорий работников, а также размеры и виды выплат стимулирующего характера.

Базовый оклад (базовая ставка заработной платы) – минимальный оклад (ставка) работника, осуществляющего профессиональную деятельность, применяемый(-ая) для расчета должностного оклада.

Должностной оклад (ставка заработной платы) - базовый оклад (базовая ставка заработной платы) работника, осуществляющего профессиональную деятельность, с учетом повышающих коэффициентов.

Выплаты за дополнительную работу, не входящую в круг основных обязанностей работника, - выплаты за работу, не предусмотренную трудовым договором.

Доплаты и надбавки компенсационного характера - выплаты, обеспечивающие оплату труда в повышенном размере работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, в условиях труда, отклоняющихся от нормальных, а также иными, предусматриваемыми действующим законодательством.

Выплаты стимулирующего характера - вознаграждения и премии, а также дополнительные выплаты, устанавливаемые с целью повышения мотивации качественного труда работников и их поощрения за результаты труда в виде надбавок, не являющихся доплатами за дополнительно выполняемые виды работ.

Выплаты социального характера - выплаты, направленные на социальную поддержку работников, но не связанные с осуществлением ими трудовых функций.

Размер должностного оклада (ставки заработной платы) определяется путем умножения размера базового оклада на сумму повышающих коэффициентов.

Таблица 2.7 - Повышающий коэффициент по занимаемой должности (Кд)

Наименование должностей работников	Коэффициент
Заместитель директора (по учебно-воспитательной работе, по воспитательной работе, по административно-хозяйственной работе)	0,8
Главный бухгалтер	0,75

Таблица 2.8 - Повышающий коэффициент стажа руководящей работы (Кс),
Коэффициент квалификационной категории (Ккв)

Квалификационная категория и стаж руководящей работы	Коэффициент квалификационной категории
Без категории стаж от 0 до 5 лет	0,2
Первая категория	0,2
Без категории стаж 5 лет и более	0,8
Высшая категория	0,8

Таблица 2.9 - Повышающий коэффициент уровня образования (Ко)

Уровень образования	Коэффициент в зависимости от уровня образования
Среднее профессиональное образование	0
Высшее профессиональное образование	0,1

Таблица 2.10 - Повышающий коэффициент стажа работы (Кс)

Стаж педагогической работы	Коэффициент стажа
От 0 до 10 лет	0,1
От 10 до 15 лет	0,2
От 15 лет и более	0,3

Таблица 2.11 - Повышающий коэффициент квалификационной категории (Ккв):

Квалификационная категория	Коэффициент квалификационной категории
II (без категории)	0,2**
I	0,4
высшая	0,8

Таблица 2.12 - Повышающий коэффициент напряженности (Кн)

Должность	Коэффициент напряженности
Учитель; учитель-логопед	0,25
Педагог дополнительного образования	0,07
Воспитатель группы продленного дня	0,07
Педагог-психолог	0,02
Социальный педагог 0,02	
Педагог-организатор 0,02	

Выплаты за наличие почетного звания, государственных наград, ученой степени и т.п. - выплаты, предусмотренные действующими нормативными правовыми актами, устанавливаются следующим категориям руководящих и педагогических работников См. Таблицу

Таблица 2.13 - Выплаты за наличие почетного звания, государственных наград, ученой степени и т.п. в МБОУ СОШ №23

№	Категория работников	Размер надбавок к должностному окладу
1	Педагогические и руководящие работники, имеющие нагрудный знак «Почетный работник»	10%
2	Педагогические и руководящие работники, имеющие почетные звания «Народный учитель», «Заслуженный учитель» (преподаватель, тренер и др.) и (или) государственные награды (ордена, медали, кроме юбилейных), полученные в системе образования).	20%
	Педагогические и руководящие работники образовательных учреждений, имеющие ученую степень:	
	- кандидата наук	3000 руб.
	- доктора наук.	7000 руб.
	В случае занятия менее одной штатной единицы доплата за ученую степень производится пропорционально размеру занимаемой ставки.	

При одновременном наличии у педагогических и руководящих работников оснований для установления надбавок к должностному окладу, предусмотренных пунктами 1 и 2 таблицы, надбавка к должностному окладу устанавливается только по одному основанию.

По ряду должностей при установлении должностного оклада дополнительно устанавливается коэффициент (0,2) работникам за изучение индивидуальных особенностей обучающихся: педагог-психолог, социальный педагог, педагог дополнительного образования, педагог-организатор,

воспитатель группы продленного дня.

Для достижения положительных результатов в планировании карьеры педагогов МБОУ СОШ №23 использовались такие практические формы обучения как семинары, курсы повышения квалификации, семинары и конференции.

Целями профессиональной переподготовки и повышения квалификации являются развитие профессионального мастерства, обновление теоретических и практических знаний педагогических работников Школы в соответствии с современными требованиями уровня квалификации и необходимостью освоения инновационных методов решения профессиональных задач.

Задачами повышения квалификации являются;

- изучение и анализ новых нормативно-правовых документов;
- содействие в определении содержания самообразования учителя, педагога, воспитателя, руководителя;
- максимальное удовлетворение запросов педагогов на курсовую переподготовку;
- организация непрерывного профессионального образования педагогических кадров через внешкольную и внутришкольную систему повышения квалификации;
- организация мониторинга профессионального роста педагогов;
- оказание помощи и поддержки педагогическим кадрам в подготовке к аттестации и внедрение инноваций в учебный процесс;
- апробация новых технологий, учебно-методических комплексов, изучение эффективности педагогических инноваций и экспериментов;
- выработка методических рекомендаций в помощь педагогическим работникам, подготовка публикаций;
- создание временно инициативных групп по изучению и внедрению результативного опыта и педагогического мастерства, и групп по

использованию на практике новейших достижений педагогической науки, новаторских методов и технологий обучения и воспитания;

- развитие и совершенствование системы дистанционного обучения педагогических кадров;
- развитие управленческих умений.

Система профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников МБОУ «СОШ № 23» реализует следующие направления:

- повышение квалификации;
- профессиональная переподготовка.

Повышение квалификации включает в себя следующие виды обучения:

- специальное обучение (курсы), организуемое в образовательном учреждении системы повышения квалификации работников образования (в том числе дистанционное);
- обучение в высшем учебном заведении по направлению образовательной или управленческой деятельности;
- экспериментирование в практике, активное участие в методических мероприятиях разного уровня;
- самообразование.

Целью профессиональной переподготовки специалистов является получение ими дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, необходимым для выполнения нового вида профессиональной педагогической деятельности.

Повышение квалификации и профессиональная переподготовка педагогов Школы может проводиться с отрывом от работы, без отрыва от работы, с частичным отрывом от работы и по индивидуальным образовательным программам.

Основанием для издания приказа о направлении на курсы профессиональной переподготовки и повышения квалификации являются:

- план повышения квалификации педагогических работников;

- вызов на учебную сессию вузом;
- заявление педагога.

Профессиональная переподготовка и повышение квалификации работников образования в Школе проводится по мере необходимости, но не реже одного раза в 3 года в течение трудовой деятельности в Школе. Периодичность прохождения профессиональной переподготовки и повышения квалификации устанавливается администрацией Школы.

С целью создания условий для непрерывного профессионального образования педагогических кадров заместителем директора по УВР ежегодно создаётся программа повышения квалификации педагогических кадров МБОУ «СОШ № 23».

Более подробно информация представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Обучение работников МБОУ СОШ №23 в 2015 – 2017 гг.

Направления обучения	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста, в %	
							2016г./2015г.	2017г./2016г.
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	%	%
Курсы повышения квалификации	15	48,4	12	48,0	18	50,0	80,0	150,0
Семинар	1	3,2	1	4,0	2	5,56	100,0	200,0
Профессиональная переподготовка	14	45,2	11	44,0	15	41,7	78,6	136,4
Конференция	1	3,2	1	4,0	1	2,8	100,0	100,0
Всего	31	100	25	100,0	36	100,0	80,6	144,0

Из данных таблицы 2.14 можно сделать вывод, что темп роста практической формы обучения в период 2015-2017гг. соответствует динамике общей численности МБОУ СОШ №23. Так в 2016г. по отношению к 2017г. наблюдается отрицательный темп роста по курсам повышения квалификации и профессиональной переподготовки педагогов МБОУ СОШ

№23 в 2015 – 2017 гг., а в 2017г. по отношению к 2016г. темп роста положительный.

Кроме этого из данных таблицы 2.14 следует, что курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки занимают примерно равные доли, среди практических форм обучения, в анализируемый период.

Тематика курсов повышения квалификации, профессиональная переподготовка, семинаров и конференций:

- «Совершенствование профессиональной компетентности учителя начальных классов в условиях вариативных образовательных программ (в условиях введения ФГОС)»;
- «Инновационные подходы в реализации современной парадигмы математического образования»;
- «Актуальные проблемы обновления содержания и инновационные подходы к обучению иностранным языкам»;
- «Развитие и контроль коммуникативных умений: традиции и перспективы»
- «Подготовка учащихся к выполнению текстовых заданий и итоговой аттестации по русскому языку в 9 - 11 классах»;
- «Информационно - коммуникационные технологии в деятельности учителя предметника» 81% учителей прошли обучение на базе городского методического центра по теме «ИКТ в деятельности учителя».

По результатам прохождения профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогические работники предъявляют документы установленного образца, подтверждающее их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере:

- удостоверение о повышении квалификации и профессиональной переподготовке;
- свидетельство о повышении квалификации профессиональной переподготовке;

- сертификат о краткосрочном обучении или сертификат участия в работе тематических и проблемных семинаров.

Для того, чтобы более полно охарактеризовать процесс управления педагогическим составом МБОУ «СОШ № 23» было проведено анкетирование среди педагогических работников. Результаты анкетирования приведены ниже.

1. Вопрос: «Имеете ли Вы возможность полно проявить свои знания, умения и способности при организации учебного процесса?»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	20	66,7
Скорее да, чем нет	10	33,3
Скорее нет, чем да	0	0,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00

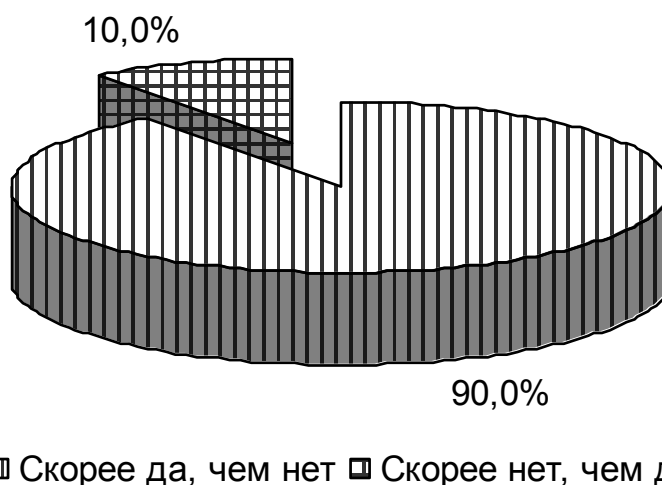


Рисунок 2.6 – Результаты ответа на вопрос: «Имеете ли Вы возможность полно проявить свои знания, умения и способности при организации учебного процесса?»

Из ответа на поставленный вопрос следует, что анкетлируемые педагоги уверены, что они имеют возможность полно проявить свои знания, умения и способности при организации учебного процесса, что положительно сказывается на работе МБОУ «СОШ № 23».

2. Вопрос: «Считаете ли Вы себя причастным к организации образовательного процесса в школе?»»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	27	90,0
Скорее да, чем нет	3	10,0
Скорее нет, чем да	0	0,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00

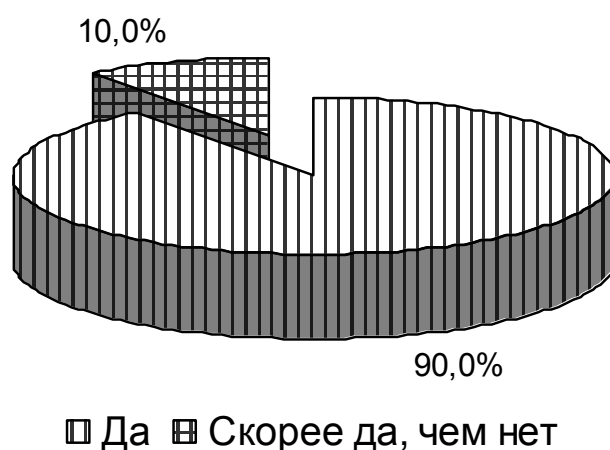
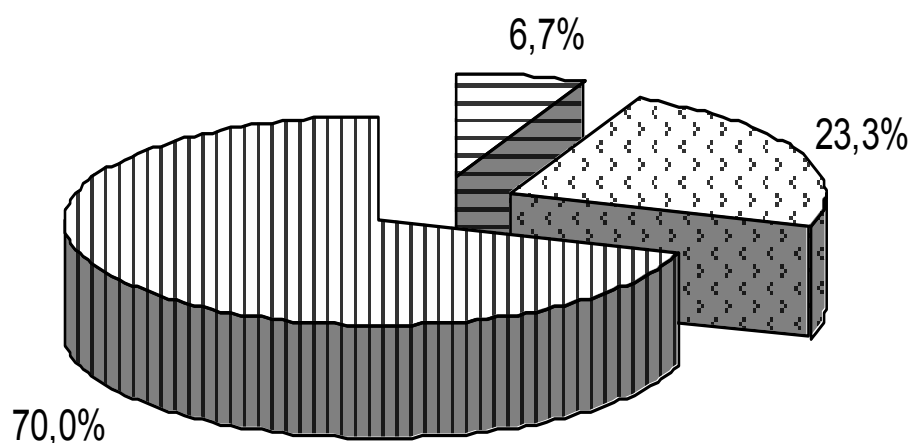


Рисунок 2.7 – Результаты ответа на вопрос: «Считаете ли Вы себя причастным к организации образовательного процесса в школе?»»

Из анализа ответов на поставленные вопрос, следует, что процесс образования в МБОУ «СОШ № 23» поставлен таким образом, что весь педагогический состав является причастным к организации самого образовательного процесса в школе. Данный факт является положительным, так как каждый педагог считает себя причастным и ответственным за деятельность всей школы в целом и за достижения ей результатов.

3. Вопрос: «Как вы считаете, оптимально ли распределены обязанности и функции среди учителей?»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	2	6,7
Скорее да, чем нет	7	23,3
Скорее нет, чем да	21	70,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00



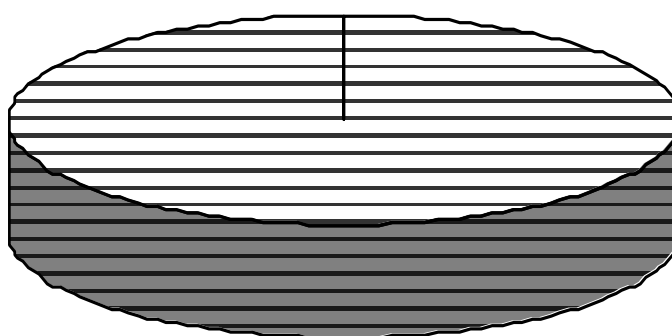
☐ Да
 ☐ Скорее да, чем нет
 ☐ Скорее нет, чем да

Рисунок 2.8 – Результаты ответа на вопрос: «Как вы считаете, оптимально ли распределены обязанности и функции среди учителей?»

Из ответа на поставленный вопрос, следует, что большая часть анкетированных считает, что обязанности и функции среди учителей распределены не оптимально, что негативно влияет на психологический климат в коллективе.

4. Вопрос: «Имеете ли Вы возможность повышать квалификацию, свой образовательный уровень?»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	30	100,0
Скорее да, чем нет	0	0,0
Скорее нет, чем да	0	0,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00



100%

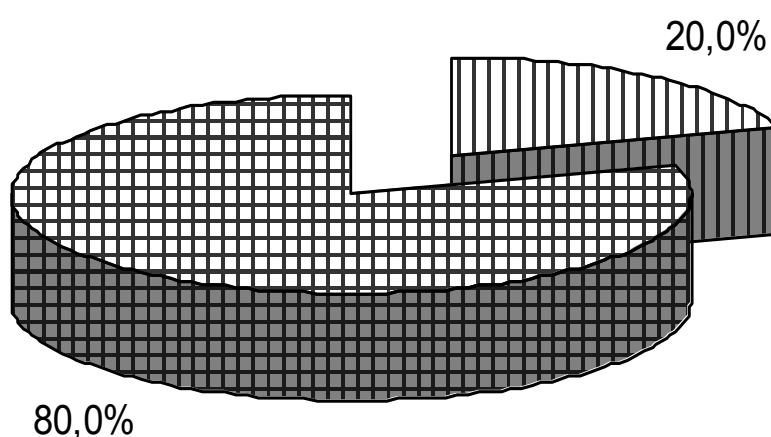
☒ Да

Рисунок 2.9 – Результаты ответа на вопрос: «Имеете ли Вы возможность повышать квалификацию, свой образовательный уровень?»

Из ответа на данный вопрос следует, что абсолютно все учителя имеют возможность повышать квалификацию, свой образовательный уровень, тем самым внося больший вклад в достижения целей в деятельности МБОУ «СОШ № 23», а кроме того повышается уровень заработной платы самого учителя, который напрямую зависит от его квалификации и повышается уровень своей самооценки.

5. Вопрос: «Как вы считаете, при существующей в нашей школе материально-технической базе учитель может добиться хороших результатов?»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	5	20,0
Скорее да, чем нет	20	80,0
Скорее нет, чем да	0	0,00
Нет	0	0,00
Итого	25	100,00



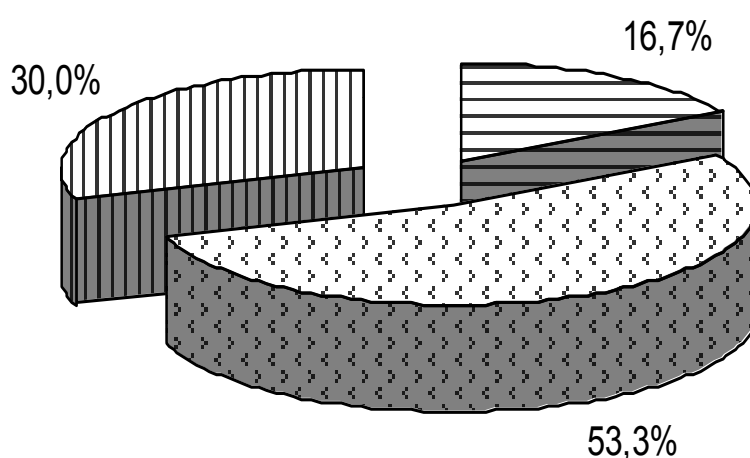
▣ Да ▣ Скорее да, чем нет

Рисунок 2.10 – Результаты ответа на вопрос: «Как вы считаете, при существующей в нашей школе материально-технической базе учитель может добиться хороших результатов?»

При анализе ответа на поставленный вопрос, следует, что уровень материально-технической базы позволяет учителям добиться хороших результатов в своей работе, с этим полностью согласны все анкетированные.

6. Вопрос: «Как вы считаете, организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде находится на должном уровне?»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	5	16,7
Скорее да, чем нет	19	53,3
Скорее нет, чем да	9	30,0
Нет	0	0,0
Итого	30	100,0



☐ Да
 ☐ Скорее да, чем нет
 ☐ Скорее нет, чем да

Рисунок 2.11 – Результаты ответа на вопрос: «Как вы считаете, организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде находится на должном уровне?»

Из ответа на данный вопрос следует, что треть из анкетированных педагогов считает, что организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде находится не на должном уровне. Из этого, следует, что молодые педагоги испытывают определенные трудности в период своей адаптации, что негативно сказывается на мотивации самого педагога, так и всего образовательного процесса в целом.

7. Вопрос: «Вы удовлетворены уровнем своей заработной платы?»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	0	0,0
Скорее да, чем нет	2	6,7
Скорее нет, чем да	28	93,3
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00

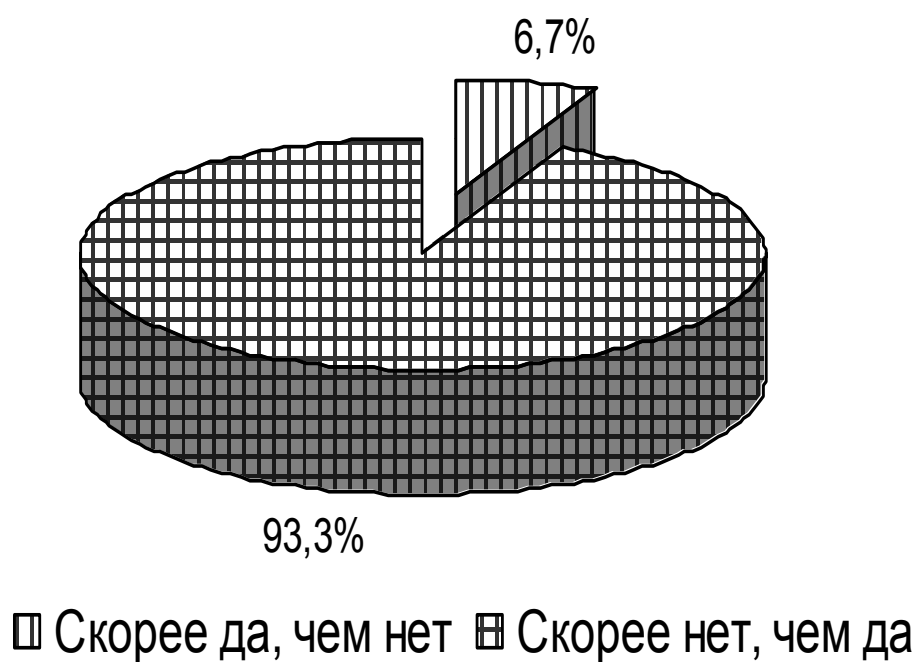
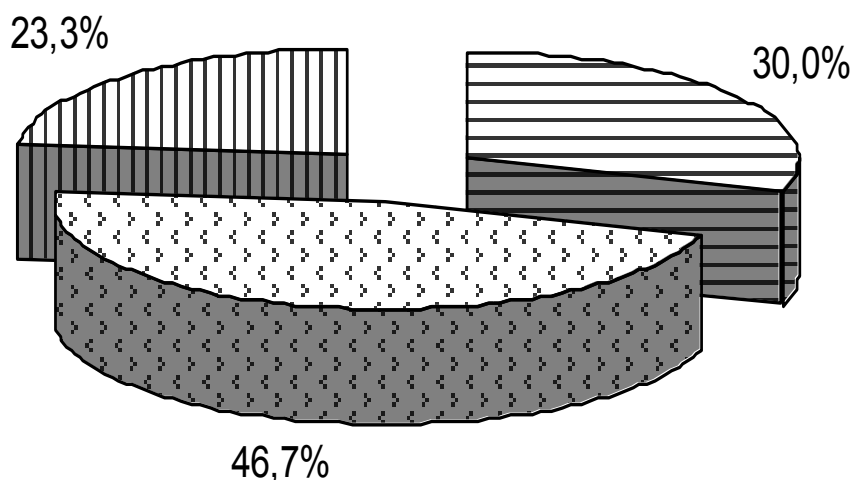


Рисунок 2.12 – Результаты ответа на вопрос: «Вы удовлетворены уровнем своей заработной платы?»

Из ответа на поставленный вопрос следует, что большую часть анкетированных учителей не устраивает размер получаемой заработной платы, что в какой то степени негативно сказывается на психологическом климате.

8. Вопрос: «Как вы считаете, в школе хороший психологический климат, доброжелательная атмосфера?»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	9	30,0
Скорее да, чем нет	14	46,7
Скорее нет, чем да	7	23,3
Нет	0	0,0
Итого	30	100,0



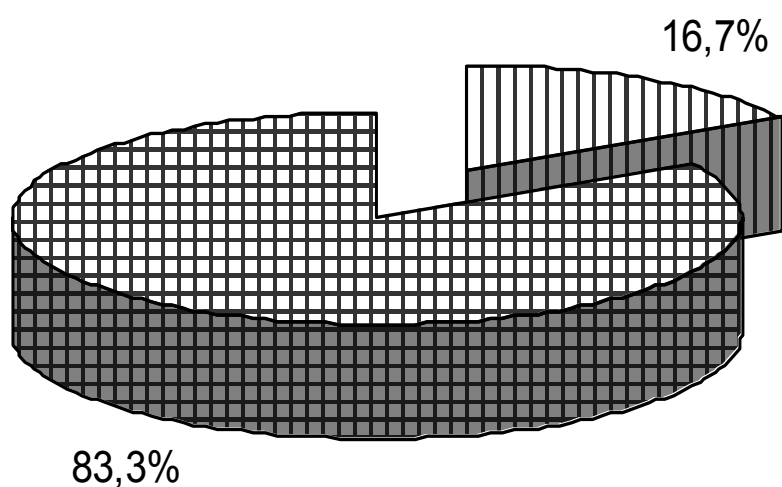
☐ Да
 ☒ Скорее да, чем нет
 ☐ Скорее нет, чем да

Рисунок 2.13 – Результаты ответа на вопрос: «Как вы считаете, в школе хороший психологический климат, доброжелательная атмосфера?»

Из ответа на поставленный вопрос следует, что почти пятая часть сотрудников, что психологический климат и доброжелательная атмосфера в коллективе находятся не высоком уровне. Данный факт негативно отражается на всем образовательном процессе МБОУ «СОШ № 23» в целом.

9. Вопрос: «Как вы считаете, в школе созданы условия для распространения передового педагогического опыта посредством информационной образовательной среды в школе?»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	0	0,0
Скорее да, чем нет	5	16,7
Скорее нет, чем да	25	83,3
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00



■ Скорее да, чем нет ■ Скорее нет, чем да

Рисунок 2.14 – Результаты ответа на вопрос: «Как вы считаете, в школе созданы условия для распространения передового педагогического опыта посредством информационной образовательной среды в школе?»

Из ответа на данный вопрос следует, что большая часть анкетированных учителей, считает, что условия для распространения передового педагогического опыта посредством информационной образовательной среды в школе требуют совершенствования.

10. Вопрос: «Устраивают ли Вас условия труда в школе?»

Варианты ответа	Чел.	%
Да	0	0,0
Скорее да, чем нет	27	90,0
Скорее нет, чем да	3	10,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00

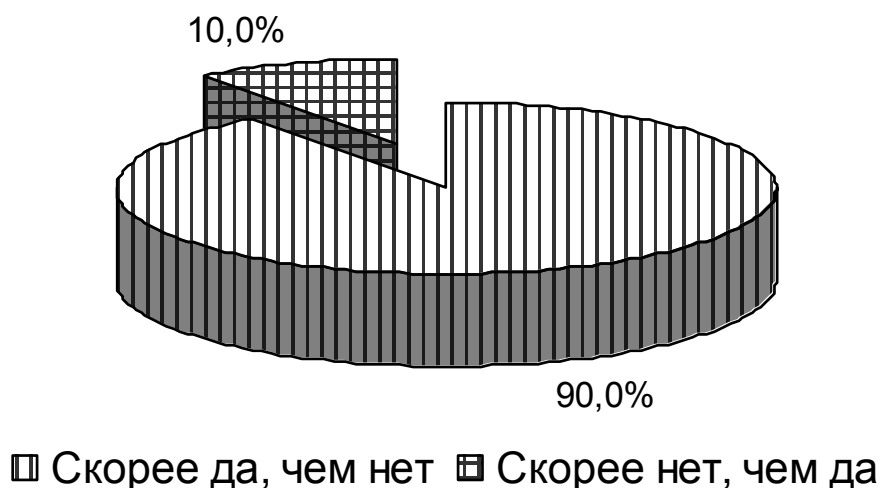


Рисунок 2.15 – Результаты ответа на вопрос: «Устраивают ли Вас условия труда в школе?»

Ответ на поставленный вопрос позволяет сделать вывод о том, что в целом условия труда устраивают большую часть учителей.

Таким образом, можно сделать вывод, что отдел кадров является структурным подразделением муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения МБОУ «СОШ № 23», муниципального образования г.Рубцовск и подчиняется непосредственно директору школы.

Основу при реализации кадровой политики составляют экономические методы управления персоналом МБОУ «СОШ № 23».

Среди экономических методов в первую очередь необходимо отметить систему заработной платы.

В средней школе применяется повременно-премиальная система оплаты труда и режимы рабочего времени, установленные Трудовым кодексом Российской Федерации.

Для достижения положительных результатов в планировании карьеры педагогов МБОУ «СОШ №23» использовались такие практические формы обучения как семинары, курсы повышения квалификации, семинары и конференции.

Система профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников МБОУ «СОШ № 23» реализует направления повышение квалификации и профессиональная переподготовка.

С целью создания условий для непрерывного профессионального образования педагогических кадров заместителем директора по УВР ежегодно создаётся программа повышения квалификации педагогических кадров МБОУ «СОШ № 23».

Для того, чтобы более полно охарактеризовать процесс управления педагогическим составом МБОУ «СОШ № 23» было проведено анкетирование среди педагогических работников. Результаты которого говорят о том, что анкетированные педагоги уверены, что они имеют возможность полно проявить свои знания, умения и способности при организации учебного процесса, весь педагогический состав является причастным к организации самого образовательного процесса в школе. Большая часть анкетированных считает, что обязанности и функции среди учителей распределены не оптимально, что негативно влияет на психологический климат в коллективе. При этом абсолютно все учителя имеют возможность повышать квалификацию, свой образовательный уровень. Уровень материально-технической базы позволяет учителям добиться хороших результатов в своей работе,

Треть из анкетированных педагогов считает, что организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной

среде находится не на должном уровне. Большую часть анкетированных учителей не устраивает размер получаемой заработной платы.

Почти пятая часть сотрудников считает, что психологический климат и доброжелательная атмосфера в коллективе находятся на не высоком уровне.

В целом условия труда устраивают большую часть учителей.

В результате проделанной работы в развитии кадрового потенциала были выявлены следующие недостатки.

1. Низкий уровень заработной платы;
2. Слабо-развитая информационно образовательная среда в школе;
3. Организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде требует совершенствования.
4. Психологический климат и атмосферы в педагогическом коллективе находится на невысоком уровне.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА МБОУ «СОШ №23»

По итогам выявленных недостатков в деятельности МБОУ «СОШ №23» по развитию кадрового потенциала были предложены следующие мероприятия.

1. По итогам опроса педагогического состава МБОУ «СОШ №23» самым весомым демотивирующим фактором в их работе является низкий уровень заработной платы. Решить данную проблему на современном этапе экономического развития Алтайского края, МО г.Рубцовск и силами администрации школы не представляется возможным, так как размер оклада педагогических работников зависит напрямую от экономики Алтайского края и МО г.Рубцовск. А так как в последние годы экономическая ситуация в крае и МО г.Рубцовск не улучшается, следовательно денежных ресурсов на повышение заработной платы сотрудникам МБОУ «СОШ №23» нет.

2. Примером эффективного мотивирования педагогов, направленного на повышение качества образования через развитие их профессиональной компетентности, является коллективная деятельность по формированию и развитию информационной образовательной среды в школе (далее – ИОС).

Концепция информационной среды уже успешно применяется во многих школах России. Исходя из опыта российских школ следует, что достаточно результативной и быстро дающей результат является программа, основанная на создании, использовании и одновременном развитии ИОС школы, построенной на основе средств информационных и коммуникационных технологий (далее – ИКТ).

В качестве рекомендуемых мероприятий ИОС МБОУ «СОШ №23» должна иметь в своей структуре целевую, содержательную, организационную и рефлексивную части.

В формировании ИОС МБОУ «СОШ №23» должны участвовать:

- учителя – должны определять содержание программы курса, выбор учебной литературы, методы преподавания, стиль общения;
- педагогический коллектив (педагогический совет и его представительный орган – методический совет) – устанавливает общие требования организации образовательного процесса, сохраняет традиции данного учебного заведения, форму взаимоотношений педагогического и ученического коллективов;
- родители – конкретизируют требования к ученику, конкретизируют социальный заказ на формирование системы знаний и взглядов у ученика, обеспечивают материальную базу для развития ученика;
- специалисты существующей системы повышения квалификации кадров – обеспечивают обобщение и трансляцию знаний и практического опыта, накопленного в системе образования города, региона; ведут научную работу по проблемам педагогики, курируют научно-исследовательскую работу сотрудников в школе.

ИОС МБОУ «СОШ №23» должна представлять собой единство модулей-блоков: мотивационного; методического; компетентностного; технологического; коммуникационного; управленческого и рефлексивно-оценочного, взаимодействие которых и обеспечивает профессиональный рост педагогов.

Для реализации мотивационного блока на первом этапе при планировании ежедневной работы администрация МБОУ «СОШ №23» осознанно использовала все виды побуждения сотрудников к включению в коллективную деятельность по формированию ИОС (таблица 1).

Таблица 3.1 – Мотивационные побуждения

Вид побуждения	Действия администрации
К безопасности	Отсутствие приказа об обязательном участии всех сотрудников в инновационной деятельности. Лояльное отношение к сотрудникам, допускающим неточности в инновационной деятельности, помощь в их исправлении. Введение наставничества
К достижениям	Побуждение наиболее талантливых сотрудников первым достичь оставленных целей, декларирование вознаграждения и за усилия, и за результат
Принадлежности к группе	Публичная похвала сотрудников, тактично и психологически грамотно строящих взаимоотношения в коллективе; демонстрация уважения к ним со стороны руководителя. Специально организованные психологические тренинги
Компетентность	Побуждение к высокому качеству результатов труда и совершенствованию навыков и умений. Ориентированные на компетентность работники стремятся овладеть профессиональным мастерством, гордятся умением применять свои навыки для решении сложных проблем. Наиболее важно то, что они умеют анализировать приобретенный опыт и постоянно повышают свой профессиональный уровень. Трансляция передового опыта, доверие представлять школу при проведении межшкольного педагогического совета, демонстрация достижений, в том числе и перед родительской общественностью. Представление наиболее результативных сотрудников к награждению органами власти муниципальной, региональной или федеральной, например грамота Департамента образования
Власть	Делегирование полномочий, поручение подготовки проектов локальных актов, включение в различные инициативные группы и комиссии

ИОС МБОУ «СОШ №23» должна стать динамической системой, представляющей собой целостную совокупность поступательно сменяющих друг друга образовательных ситуаций.

Под образовательной ситуацией понимается система психолого-педагогических и дидактических условий и стимулов, ставящих учителя перед необходимостью осознанного выбора, корректировки и реализации собственной модели профессионального роста.

Для осмысления проблемы информатизации образования и мотивации педагогов к развитию личной ИК-компетентности как важнейшего

инструмента самообразования в МБОУ «СОШ №23» необходимо организовать ряд семинаров, в той или иной степени затрагивающих следующие вопросы:

- стремительное развитие процесса информатизации общества, которое является проявлением общей закономерности развития цивилизации;
- функциональные возможности и технические характеристики средств информатики, информационно-телекоммуникационных технологий в последние годы исключительно быстро растут, а их стоимость неуклонно снижается, что делает эти средства все более доступными для массового пользователя, данные возможности уже сегодня значительно опережают тот уровень подготовленности общества, который требуется для их эффективного использования;
- дальнейшее стремительное развитие ИКТ и широкое внедрение их достижений в социальную практику приведут к формированию совершенно новой информационной среды общества, которую современные философы называют инфосферой.

Следующим этапом формирования потребности педагогов к повышению ИК-компетентности будет педагогический совет, на котором должны обсуждаться проблемы информатизации образования и было принято решение о формировании в школе ИОС и целенаправленной деятельности по внедрению ИКТ:

- 1) в учебный процесс для подготовки граждан к жизни и деятельности в условиях современного информационного общества; повышения качества общего образования учащихся на основе широкого использования ИКТ;
- 2) в управление школой для повышения эффективности и качества процессов управления;
- 3) в методическую и научно-педагогическую деятельность для повышения качества работы педагогов; разработки и внедрению новых образовательных технологий на основе использования ИКТ.

Для регламентации деятельности по выполнению принятых решений в

школе должна создаваться инициативная группа, в которую войдут учителя, владеющие ИКТ, педагоги, уже имеющие потребность в изучении ИКТ, и скептики, уверенные, что ИКТ только отвлекают от «серьезной работы», которая разработает локальные нормативные акты МБОУ «СОШ №23».

Обязательным условием формирования мотивации к приобретению и развитию ИК-компетентности педагогов должно стать создание современной материальной базы ИОС, использование соответствующего программного обеспечения.

Результатом совместной деятельности всех участников образовательного процесса по формированию и развитию ИОС в МБОУ «СОШ №23» станет:

- Оснащение школы современными средствами информатики и использование их в качестве нового педагогического инструмента, позволяющего существенным образом повысить эффективность образовательного процесса;
- Использование современных средств информатики, информационных телекоммуникаций и баз данных для информационной поддержки образовательного процесса, обеспечения возможности удаленного доступа педагогов и учащихся к научной и учебно-методической информации;
- Развитие и все более широкое распространение дистанционного образования – нового метода реализации процессов образования и самообразования, позволяющего обеспечить доступ к образовательным ресурсам мирового сообщества;
- Значительное повышение профессиональной компетентности педагогов, в том числе ее информационно-коммуникационной составляющей.

3. Одна из важнейших задач МБОУ «СОШ №23» – организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде. По результатам анкетирования на все молодые специалисты удовлетворены в полной мере данным процессом.

Для успешной адаптации молодых специалистов, со стажем до 3 лет, в

МБОУ «СОШ №23» предлагается создать школу молодого учителя (далее ШМУ).

Цель работы ШМУ: поддержка молодых педагогов.

Задачи ШМУ:

- обеспечение готовности к введению и дальнейшему освоению ФГОС;
- содействие повышению квалификации и профессиональному росту молодых педагогов;
- пропаганда педагогического опыта молодых педагогов;
- выявление ведущих потребностей начинающих специалистов в учебном процессе и содействие их разрешению.

Работа Школы молодого учителя должна будет руководствоваться «Положением о Школе молодого учителя», которая должно разработать и принять администрация МБОУ «СОШ №23».

Занятия в ШМУ будут проводиться согласно утвержденному Плану работы. В лекторский состав войдут заместитель директора по учебно-воспитательной работе, учителя высшей квалификационной категории и школьный психолог.

Обучение должно включить в себя как теоретический, так и практический материал, направленный на повышение профессиональной квалификации педагогов.

Кроме этого при работе с молодыми специалистами, со стажем до 3 лет, рекомендуется проводить конкурсы между собой, например, назвать его можно «Педагогический дебют».

«Педагогический дебют» - должен быть ежегодный школьный конкурс, главной целью которого является стимулирование профессионального роста педагогов, выявление и поощрение талантливых, творчески работающих молодых учителей, развитие мотивации педагогической деятельности.

Конкурс «Педагогический дебют» рекомендуется проводить в несколько этапов:

1-й этап - «Мой старт», который включает:

- Самопрезентацию: «Моё педагогическое кредо» в произвольной форме.

- Папку достижений педагога (портфолио).

2-й этап Конкурса – «Мой открытый урок». Учебное занятие должно быть иллюстрацией системы работы конкурсанта, его педагогических идей.

3-й тур Конкурса – «Мой финал». Решение психолого-педагогических задач, близких к реальным ситуациям на уроках, в школе.

4. Кроме предложенных мероприятий для способствования принятию общих решений и совершенствованием управлением педагогическим коллективом в МБОУ «СОШ №23» рекомендуется разработать и принять «Этический кодекс учителя МБОУ «СОШ №23», который будет висеть в учительской и служить постоянным напоминанием о выработанной коллективной норме.

Этический кодекс учителя МБОУ «СОШ №23» необходимо разработать с целью создания корпоративной культуры в учреждении, улучшения имиджа учреждения, оптимизации взаимодействия с внешней средой и внутри учреждения, совершенствования управленческой структуры, т.е. обеспечения устойчивого развития в условиях современных перемен.

Этический кодекс учителя МБОУ «СОШ №23» будет регулировать социальные нормы (правила поведения) педагога, которых он будет придерживаться в течение всего учебного процесса, а также во время проведения школьных мероприятий.

Этический кодекс учителя МБОУ «СОШ №23» будет способствовать созданию таких условий и обстановки для работы, при которых педагог сможет совершенствоваться, выработать новые навыки, иметь здоровую рабочую атмосферу.

При таком управлении принципиально изменяется функция внутришкольного контроля: сокращается сфера распорядительных методов управления, максимально расширяется применение социально-педагогических, педагогических и психологических методов управления.

5. Высокая степень психологической нагрузки на педагогов МБОУ «СОШ №23» способствуют быстрому развитию синдрома профессионального выгорания. Выгорание педагогов значительно деформирует систему ценностных ориентаций личности, акцентируя материальные ценности в ущерб духовным, смещает мотивацию труда от внутренней в сторону внешней.

Кроме этого, повышенное в последнее время внимание к сфере образования, повышенные требования к профессионализму педагогических работников повышает риск развития профессиональной и личностной дезадаптации.

В связи с этим для осуществления психологического сопровождения труда сотрудников МБОУ «СОШ №23», в самом учебном заведении необходимо ввести штатную единицу психолога по работе с персоналом или направить на курсы повышения квалификации штатного психолога.

Психологическая работа с персоналом необходима, прежде всего, психолог будет оказывать индивидуальную помощь сотрудникам в виде психологического консультирования. Кроме того, его задачей будет являться исследование психологического климата в коллективе МБОУ «СОШ №23», что будет являться отправной точкой в построении эффективной системы мотивации и управление персоналом для администрации школы.

6. Существует несколько зарекомендовавших себя способов немонетарного стимулирования работников:

- простые слова благодарности;
- поздравления сотрудников МБОУ «СОШ №23» с днем рождения и вручение подарков;
- организация различных спортивных мероприятий и соревнований, в которых могут участвовать так же школьники и их родители;
- вручение памятных сувениров, ценных подарков и прочее.

Использование предложенных мероприятий должно быть комплексным, только в этом случае управленческая деятельность будет

эффективной. Кроме этого к каждому педагогу необходимо применять индивидуальный подход, учитывая его особенности, тогда его отдача будет максимальной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, на основе проделанной работы можно сделать вывод, что персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма или гражданско-правовым договором. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства.

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Человеческие ресурсы - сложное многоструктурное образование, отражающее качественные и количественные характеристики работников. Включает количество людей (людские ресурсы) и человеческий потенциал (компетенции, опыт, навыки, способности, знания).

Кадры - часть персонала, которая имеет профессиональное образование, опыт работы в определенной сфере профессиональной деятельности.

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой организации. При этом следует отметить, что действующее законодательство не содержит определения «кадровой политики организации». Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой политики.

Под кадровой политикой организации в широком смысле понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Узкое толкование кадровой политики - предполагает набор

конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации.

Целью кадровой политики является достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала организации, создание высокопроизводительного коллектива, наиболее высоких конечных результатов деятельности организации.

Управление персоналом - это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.

Управление персоналом, трудовыми, человеческими ресурсами - деятельность, выполняемая в организациях, которая способствует наиболее эффективному использованию способностей сотрудников для достижения организационных и личных целей.

Принципы управления персоналом - это свод теоретических правил и норм, от которых зависит управление персоналом, его успешность в достижении целей. Они объективны, так как основаны на экономических законах.

Под кадровым потенциалом понимается совокупная способность персонала к выполнению возложенных на него функций и возможность достижения целей перспективного развития организации.

Являясь целостной системой, кадровый потенциал имеет свою структуру, представляющую собой соотношение характеристик групп работников и отношений между ними.

Формирование кадрового потенциала - это многоаспектный процесс включения человеческих ресурсов в производственнохозяйственную деятельность, охватывающий совокупность логически последовательных и взаимосвязанных мер по социально-профессиональной ориентации подрастающего поколения на квалифицированный труд в той или иной отрасли экономики, отбору и профессиональному обучению работников, их расстановке в соответствии со способностями и знаниями, закреплению на

производстве и созданию у них позитивных мотиваций труда.

Принципы формирования кадрового потенциала организации - это основные положения и нормы, которым должны следовать менеджеры в процессе формирования кадрового потенциала.

Для правильного построения процесса формирования кадрового потенциала на предприятии необходимо, в первую очередь, понимать сущность понятия «кадровый потенциал», ключевой характеристикой которого является ориентация на стратегические цели предприятия. Когда цели и принципы сформулированы необходимо выбрать один из методов формирования кадрового потенциала. Лучше всего а начальном этапе построения процесса использовать проектно - ориентированный подход. Он позволяет в короткие сроки отладить процесс и решить проблему недостатка кадрового потенциала организации, пополняя штат компании целеустремлёнными молодыми специалистами, способными творчески решать задачи и помогать организации реализовывать её миссию.

Под управлением кадровым потенциалом понимается приведение в соответствие способностей работников и целей, условий развития организации.

Система управления кадровым потенциалом должна быть ориентирована на выполнение следующих важнейших задач. Во-первых, обеспечение соответствия количественных и качественных характеристик кадров целям организации.

Во-вторых, это объединение работников не только на организационном уровне, но и на уровне общих целей, ценностей и традиций, что означает формирование лояльной, высокомотивированной команды профессионалов, объединённых общими целями и корпоративной культурой.

Основные направления кадровой политики по управлению кадровым потенциалом сводятся к следующим.

- обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование потребности, поиск, набор и отбор персонала);

- использование персонала (управление карьерой, кадровым резервом);
- управление знаниями и организация системы профессионального обучения сотрудников организации.

Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Средняя общеобразовательная школа № 23», сокращенное наименование МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 23», создано в целях реализации права граждан на образование, гарантии общедоступности и бесплатности дошкольного, начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования.

Управление школой осуществляется в соответствии с законом «Об образовании в Российской Федерации» и Уставом МБОУ «Средняя общеобразовательная школа №23» на принципах демократичности, открытости, приоритета общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья человека, свободного развития личности.

Проектирование оптимальной системы управления МБОУ «СОШ №23» осуществляется с учетом социально - экономических, материально - технических и внешних условий в рамках существующего законодательства РФ.

Управление школой строится на принципах единоначалия и самоуправления.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что темп роста педагогов по категориям в анализируемом периоде имеет нестабильную динамику. Основную долю составляют педагоги с первой категорией. Большая часть педагогического состава МБОУ «СОШ № 23» укомплектована преподавателями с высокой категорией, что позволяет решать поставленные перед МБОУ поставленные задачи.

В периоде 2015-2017гг. доля сотрудников в зависимости от отработанного стажа на всем анализируемом периоде постоянно меняется.

Кадровый состав МБОУ «СОШ № 23» обновляется молодыми специалистами, одновременно при этом сокращается численность опытных

работников. Все это говорит о том, что МБОУ «СОШ № 23» происходит постоянное обновление педагогического состава, что позволяет эффективно решать поставленные перед МБОУ «СОШ № 23» задачи.

В анализируемом периоде 2015-2017гг. в МБОУ «СОШ № 23» наблюдается стабильный состав кадров по возрасту. Необходимо также отметить, что педагогический персонал учебного учреждения мало обновляется молодыми специалистами. Что негативно сказывается на деятельности МБОУ «СОШ № 23» в целом. Коллектив МБОУ «СОШ № 23» обладает высоким образовательным уровнем, что позволяет справляться с возложенными на него обязанностями.

Рассмотренная гендерная структура соответствует профилю деятельности рассматриваемого учреждения. Так как педагогической работой заняты в основном женщины.

Таким образом, можно сделать вывод, что отдел кадров является структурным подразделением муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения МБОУ «СОШ № 23», муниципального образования г.Рубцовск и подчиняется непосредственно директору школы.

Основу при реализации кадровой политики составляют экономические методы управления персоналом МБОУ «СОШ № 23».

Среди экономических методов в первую очередь необходимо отметить систему заработной платы.

В средней школе применяется повременно-премиальная система оплаты труда и режимы рабочего времени, установленные Трудовым кодексом Российской Федерации.

Для достижения положительных результатов в планировании карьеры педагогов МБОУ «СОШ №23» использовались такие практические формы обучения как семинары, курсы повышения квалификации, семинары и конференции.

Система профессиональной переподготовки и повышения квалификации педагогических работников МБОУ «СОШ № 23» реализует направления повышения квалификации и профессиональная переподготовка.

С целью создания условий для непрерывного профессионального образования педагогических кадров заместителем директора по УВР ежегодно создаётся программа повышения квалификации педагогических кадров МБОУ «СОШ № 23».

Для того, чтобы более полно охарактеризовать процесс управления педагогическим составом МБОУ «СОШ № 23» было проведено анкетирование среди педагогических работников. Результаты которого говорят о том, что анкетированные педагоги уверены, что они имеют возможность полно проявить свои знания, умения и способности при организации учебного процесса, весь педагогический состав является причастным к организации самого образовательного процесса в школе. Большая часть анкетированных считает, что обязанности и функции среди учителей распределены не оптимально, что негативно влияет на психологический климат в коллективе. При этом абсолютно все учителя имеют возможность повышать квалификацию, свой образовательный уровень. Уровень материально-технической базы позволяет учителям добиться хороших результатов в своей работе,

Треть из анкетированных педагогов считает, что организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде находится не на должном уровне. Большую часть анкетированных учителей не устраивает размер получаемой заработной платы.

Почти пятая часть сотрудников считает, что психологический климат и доброжелательная атмосфера в коллективе находятся на не высоком уровне.

В целом условия труда устраивают большую часть учителей.

В результате проделанной работы в развитии кадрового потенциала были выявлены следующие недостатки.

1. Низкий уровень заработной платы;

2. Слабо-развитая информационно образовательная среда в школе;
3. Организация профессиональной адаптации молодого педагога к учебно-воспитательной среде требует совершенствования;
4. Психологический климат и атмосферы в педагогическом коллективе находится на невысоком уровне.

Для решения данных проблем предлагаются следующие мероприятия.

1. Решить проблему низкой заработной платы на современном этапе экономического развития Алтайского края, МО г.Рубцовск и силами администрации школы не представляется возможным.

2. Решение проблемы слабо-развитой информационно образовательной среды в школе предлагается путем формирования и развития информационной образовательной среды в школе.

3. Решение проблемы организации профессиональной адаптации молодого педагога в МБОУ «СОШ №23» предлагается создать школу молодого учителя.

4. Для улучшения психологического климата в коллективе МБОУ «СОШ №23» необходимо ввести штатную единицу психолога по работе с персоналом или направить на курсы повышения квалификации штатного психолога.

5. Кроме предложенных мероприятий для способствования принятию общих решений и совершенствованием управлением педагогическим коллективом в МБОУ «СОШ №23» рекомендуется разработать и принять «Этический кодекс учителя МБОУ «СОШ №23».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления. Учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 617 с.
2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии. Учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. – Москва.: Юнити-Дана, 2012. – 193 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие / Т.Ю. Базарова.- М.: Юнити-Дана, 2017. – 240 с.
4. Балынская, Н.Р. Система управления кадровым потенциалом современной организации / Н.Р. Балынская // Вопросы управления. – 2016. – № 2(20) – С. 214-220.
5. Беспалова, О.В. Методологический подход к кадровому потенциалу предприятия / О. В. Беспалова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2014. – №1 (4). – С. 69-72.
6. Бухалков, М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 329 с.
7. Всяких, Ю.В. Управление развитием кадрового потенциала в организации / Ю.В. Всяких, А.Р. Строкова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 12-2 – С. 31-33.
8. Гаврилова, С.В. Организация труда персонала. Учебно-практическое пособие / С. В. Гаврилова. – М., Евразийский открытый институт, 2014. – 224 с.
9. Гайдукова, И.Б. Структура кадрового потенциала и управление его развитием / И.Б. Гайдукова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2015. - № 2 (5). – С.160-162
10. Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. – Москва: Дашков и К, 2013.- 291 с.
11. Демчук, О.Н., Ефремова, Т.А. Теория организации: учеб. Пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. – М.: Изд-во «Флинта», 2009. – 264 с. – С.43-44

12. Дзюба С.Ф., Управление персоналом: международные аспекты / С.Ф. Дзюба // Международный журнал экспериментального образования – 2013. - № 4. – С. 171-172.
13. Доскова Л. Управление персоналом / Л. Доскова. – М. ЭКСМО. 2015. – 359 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 200 с.
15. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Новгород, НИМБ, 2016. – 720 с.
16. Зайцев, Г.Г. Управление персоналом: Учеб. пособие / Г.Г. Зайцев. – СПб.: Северо-Запад, 2012. – 458 с.
17. Зорина, Н.А., Акимов, Е.П. Стимулы работников как элемент системы управления персоналом предприятия / Н.А. Зорина, Е.П. Акимов // Управленец – 2012. - № 3-4. – С. 68-75.
18. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие / Л.Н. Зудина. М.: Инфра-М.-2012 – 256 с.
19. Иванова, Т.Ю. Теория организации / Т.Ю. Иванова. – М., КноРус, 2012. – 432 с.
20. Иванцевич, Дж., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело. 2013. – 567 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2006. – 582 с.
22. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2012. – 452 с.
23. Кириллова, Г.В. Управление персоналом. Учебное пособие / Г.В. Кириллова. – М., МГОУ, 2011.- 139 с.
24. Кокорев, В.П. Курс лекций по менеджменту: Учебное пособие / В.П. Кокорев. – Барнаул, Издательство АГУ, 2014 – 436с.
25. Кокорев, В.П. Мотивация в управлении: Учебное пособие / В.П.

Кокорев. –Барнаул, Издательство АГУ. 2012 – 245с.

26. Копылов, Р.В. Методы управления персоналом / Р.В. Копылова. – Москва: Лаборатория книги , 2016. – 93 с.

27. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала / М.И. Королевский. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 543 с.

28. Котова, Е.В. Управление развитием кадрового потенциала организации / Е. В. Котова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2016. – №29. – С.84-89.

29. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.:ЗЕРЦАЛО. 2012. – 526 с.

30. Кречетников, К.Г. Управление кадровым потенциалом в интересах развития организации / К. Г. Кречетников // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – № 8. – С. 147-152.

31. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 2015. –768 с.

32. Кузнецова И.В. Управление кадровым потенциалом в промышленности / И.В. Кузнецова // Дисс. На соиск. Уч. Степени канд.экон.наук. – М., 2003. – 327 с.

33. Кузьмина, Н.В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах / Н.В. Кузьмина // Дисс. На соиск. Уч. Степени д-ра экон. Наук. – М., 2010. – 338 с.

34. Лихачев А.В. Управление персоналом: генезис и эволюция теоретических подходов / А.В. Лихачев // Экономика и социум: современные модели развития – 2012. - № 3. – С. 227-236.

35. Логинова, О.Б. Проблема выбора типа организационной структуры / О.Б. Логинова // Экономика и экологический менеджмент – 2011. - № 2. – С. 354-360.

36. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник / О.Б. Логинова. – М.: Юриспруденция, 2012. – 300 с

37. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.:

Инфра-М, 2010. – 350 с

38. Мордовин, С.К. Управление человеческими ресурсами / С.К. Мордовин – М.: Инфра-М, 2009. – 230 с.

39. Назаренко М.А. Технологии управления развитием персонала в диссертационных исследованиях / М.А. Назаренко // Успехи современного естествознания – 2013. - № 6. С. 21-24

40. Неверкевич, Д.О. Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций: автореф. Дис. ... канд. Юрид. Наук / Д.О. Неверкевич. – М.: 2015. – 269 с.

41. Никонов Э.Г, Назаренко М.А. Модель организационной структуры управления персоналом / Э.Г. Никонов, М.А. Назаренко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. - № 1. – С. 146.

42. Петрушев А.А., Управление персоналом в современных условиях / А.А. Петрушев // Современные проблемы науки и образования – 2012. - №6. С. 36-39

43. Пылаев, И.Н. Применение проектно-ориентированного подхода при формировании кадрового потенциала предприятия / И.Н. Пылаев // Актуальные вопросы экономики и менеджмента: свежий взгляд и новые решения: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 5-6 декабря 2013 г., Томск / под ред. В.А. Гаги, Е.В. Нехода, И.Х. Багировой. – Томск, 2014. – С. 171-176. – 214 с.

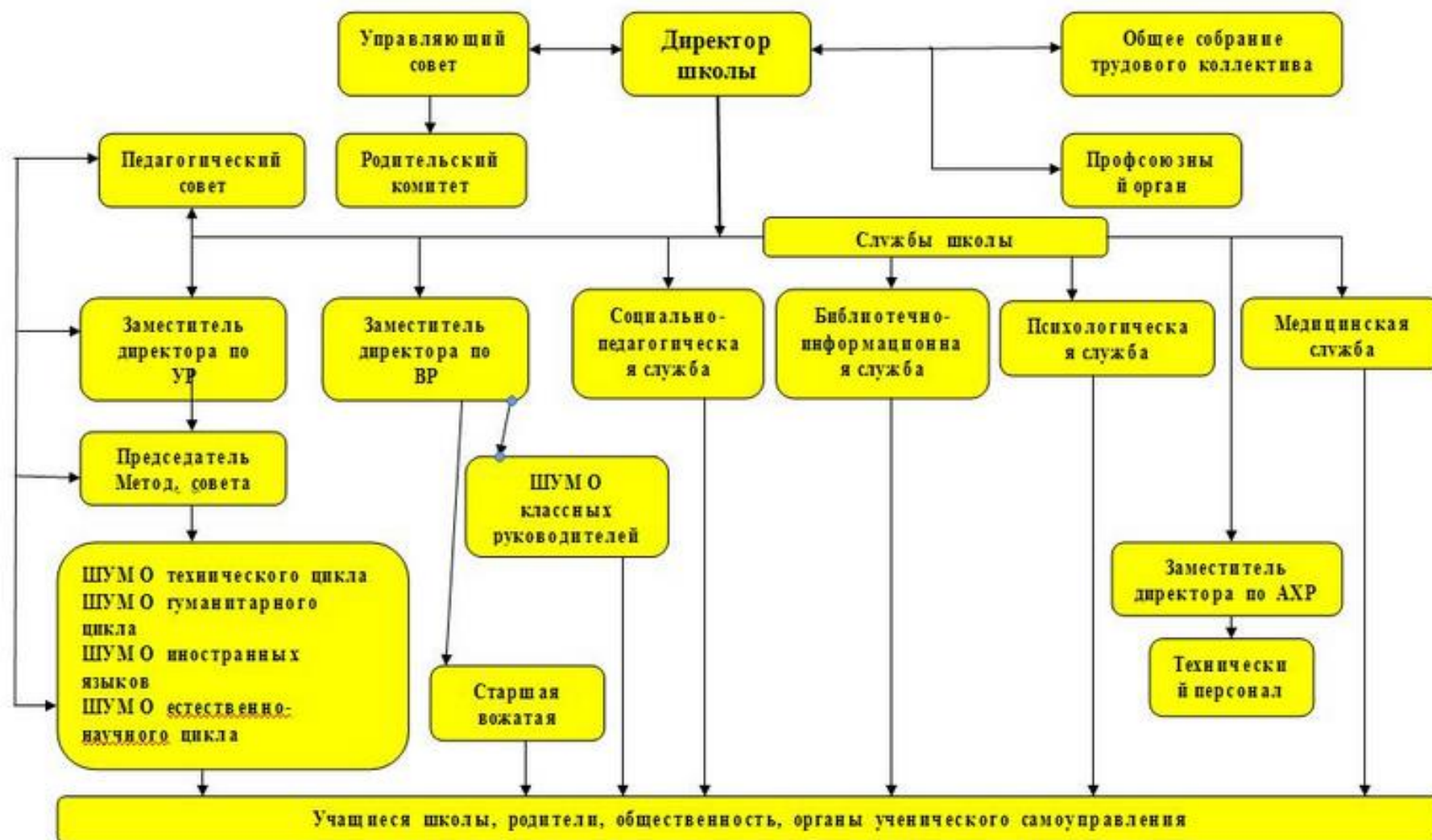
44. Снитко, Л.Т. Компонента «кадровый потенциал» в системе оценки рыночного потенциала организации / Л.Т. Снитко, Ю.А. Чужикова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 3 (51). – С. 64-70.

45. Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле: учебное пособие / М.В. Сорокина. – Санкт-Петербург. Бизнес-пресса, 2014. – 480 с.

46. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2017. – 620 с.

47. Суходоева, Л.Ф. Кадровый потенциал предприятия / Л.Ф. Суходоева. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Экономика и финансы. – 2016. - №3. – С.165-167. – С.167- 169
48. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов М: Дело, 2011. – 460 с.
49. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА – М, 2012. – 480 с.
50. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 176 с.
51. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. – СПб.: Питер, 2012. – 120 с.
52. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – 547 с.
53. Яковлев, В.В. Кадры: проблемы и пути их решения / В.В. Яковлев // Государственная служба. – 2012. - №5. – С.23-26.

Структура управления МБОУ «Средняя общеобразовательная школа № 23»



Анкета для педагогов

Уважаемый коллега! Просим Вас ответить на вопросы, выражающие Ваше отношение к различным сторонам образовательного процесса в школе

1. Имеете ли Вы возможность полно проявить свои знания, умения и способности при организации учебного процесса?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

2. Считаете ли Вы себя причастным к организации образовательного процесса в школе?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

3. Как вы считаете, оптимально ли распределены обязанности и функции среди учителей?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

4. Имеете ли Вы возможность повышать квалификацию, свой образовательный уровень?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

5. Как вы считаете, при существующей в нашей школе материально-технической базе учитель может добиться хороших результатов?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

6. Как вы считаете, рабочий день в школе построен рационально для учителей и для учеников?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

7. Как вы считаете, в школе организован чёткий и оперативный обмен информацией, необходимой для работы?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 2

8. Как вы считаете, в школе хороший психологический климат, доброжелательная атмосфера?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

9. Как вы считаете, в школе созданы условия для распространения передового педагогического опыта?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

10. Устраивают ли Вас условия труда в школе?

Варианты ответа	
Да	
Скорее да, чем нет	
Скорее нет, чем да	
Нет	
<i>Итого</i>	

Результаты анкетирования

1. Имеете ли Вы возможность полно проявить свои знания, умения и способности при организации учебного процесса?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	20	66,7
Скорее да, чем нет	10	33,3
Скорее нет, чем да	0	0,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00
2. Считаете ли Вы себя причастным к организации образовательного процесса в школе?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	27	90,0
Скорее да, чем нет	3	10,0
Скорее нет, чем да	0	0,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00
3. Как вы считаете, оптимально ли распределены обязанности и функции среди учителей?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	2	6,7
Скорее да, чем нет	7	23,3
Скорее нет, чем да	21	70,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00
4. Имеете ли Вы возможность повышать квалификацию, свой образовательный уровень?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	30	100,0
Скорее да, чем нет	0	0,0
Скорее нет, чем да	0	0,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00
5. Как вы считаете, при существующей в нашей школе материально-технической базе учитель может добиться хороших результатов?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	5	20,0
Скорее да, чем нет	20	80,0
Скорее нет, чем да	0	0,00

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Нет	0	0,00
Итого	25	100,00
6. Как вы считаете, рабочий день в школе построен рационально для учителей и для учеников?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	5	16,7
Скорее да, чем нет	19	53,3
Скорее нет, чем да	9	30,0
Нет	0	0,0
Итого	30	100,0
7. Вы удовлетворены уровнем своей заработной платы?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	0	0,0
Скорее да, чем нет	2	6,7
Скорее нет, чем да	28	93,3
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00
8. Как вы считаете, в школе хороший психологический климат, доброжелательная атмосфера?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	9	30,0
Скорее да, чем нет	14	46,7
Скорее нет, чем да	7	23,3
Нет	0	0,0
Итого	30	100,0
9. Как вы считаете, в школе созданы условия для распространения передового педагогического опыта?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	0	0,0
Скорее да, чем нет	5	16,7
Скорее нет, чем да	25	83,3
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00
10. Устраивают ли Вас условия труда в школе?		
Варианты ответа	Чел.	%
Да	0	0,0
Скорее да, чем нет	27	90,0
Скорее нет, чем да	3	10,00
Нет	0	0,00
Итого	30	100,00