

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«___» _____ 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления персоналом МОУ «Зеленоборская
СОШ»

Исполнитель
студентка группы 572-зб

(подпись, дата)

А.А. Рязанова

Руководитель
доцент, к.э.н.

(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Консультант
доцент, к.э.н.

(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

(подпись, дата)

Н.А. Николаева

Благовещенск 2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Рязановой Анжелики Александровны

1. Тема выпускной квалифицированной работы: Совершенствование управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 10.06.2020 г.

3. Исходные данные: методическая, учебная и периодическая литература в области менеджмента, нормативные локальные документы и управленческая отчетность МОУ «Зеленоборская СОШ» за 2017 – 2019 гг.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретический раздел – теоретические аспекты разработки и реализации управленческих решений;

- раздел, характеризующий объект исследования – анализ основных показателей деятельности МОУ «Зеленоборская СОШ»;

- практический раздел (с рекомендациями) – разработка управленческого решения по совершенствованию управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»

5. Перечень материалов приложения (наличие схем, рисунков, диаграмм, таблиц): Результаты оценки альтернативных вариантов управленческого решения, направленного на совершенствование управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»

6. Консультанты по бакалаврской работе нет.

7. Дата выдачи задания 26.02.2020 г.

Руководитель бакалаврской работы: Ступникова Анна Владимировна, доцент к.э.н.

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 89 с., 24 таблицы, 12 рисунков, 50 источников, 5 приложений.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, ПОДБОР ПЕРСОНАЛА, ОТБОР ПЕРСОНАЛА, АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА, ВНЕШНЯЯ ПРОВЕРКА, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

В работе рассматриваются теоретические аспекты управления персоналом. Для этого, раскрывается сущность управления персоналом и его роль в управлении предприятие, изучаются принципы и методы управления персоналом, даётся оценка эффективности управления персоналом.

Во второй части работы проводится анализ управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ». Для этого, даётся краткая характеристика МОУ «Зеленоборская СОШ», проводится анализ внутренней среды МОУ «Зеленоборская СОШ», а также анализ и оценка управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ».

В третьей части работы осуществляется разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ». Даётся обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ». Формируются мероприятия по совершенствованию управления персоналом в МОУ «Зеленоборская СОШ». Даётся оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические аспекты управления персоналом	7
1.1 Сущность управления персоналом и его роль в управлении предприятием	7
1.2 Принципы и методы управления персоналом	17
1.3 Оценка эффективности управления персоналом	24
2 Анализ управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»	34
2.1 Краткая характеристика МОУ «Зеленоборская СОШ»	34
2.2 Анализ внутренней среды МОУ «Зеленоборская СОШ»	40
2.3 Анализ и оценка управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»	48
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»	65
3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»	65
3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию аттестации и деловой оценки в МОУ «Зеленоборская СОШ»	69
3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	76
Заключение	81
Библиографический список	84
Приложение А Положение об экспертной комиссии по установлению стимулирующих выплат педагогическим работникам	90
Приложение Б Положение об оценке системы качества образования в МОУ «Зеленоборская СОШ»	95
Приложение В Положение об оплате труда работников МОУ «Зеленоборская СОШ»	108
Приложение Г Методика исследования психологического климата коллектива – бланк ответов	118
Приложение Д Штатное расписание МОУ «Зеленоборская СОШ»	119

ВВЕДЕНИЕ

Система работы с персоналом на предприятиях всегда занимала значительное место в их деятельности. Основной причиной данного обстоятельства является то, что без персонала никакая производительная деятельность невозможна. При этом, чем сложнее процесс производства, тем большее внимание необходимо уделять вопросам функционирования системы управления персоналом, прежде всего, по той причине, что она позволяет сводить воедино усилия значительного количества людей, имеющих различные наклонности и особенности поведения.

Актуальность исследования системы управления персоналом и её совершенствования в современных условиях определяется тем, что современное общество в своём развитии приходит к пониманию того, что именно человек является целью любой деятельности, в связи с чем необходимо применение таких методов управления, которые бы позволяли достигать не только целей самой организации, но и способствовали также тому, чтобы повышался уровень удовлетворённости работников от работы в организации.

Для реализации эффективного управления необходимо иметь возможность его измерения. Соответственно, предприятию необходима система показателей, которыми можно было бы охарактеризовать его управленческую деятельность в плане эффективности. На сегодняшний день в большинстве предприятий исповедуется производственный подход к оценке эффективности, то есть использование обобщающих показателей, которые никаким образом не характеризуют управленческую эффективность. В то же время, на персонал приходится большая часть расходов организации. Следовательно, необходимо научиться учитывать расходы по данному направлению и делать выводы о том, насколько эффективно используются кадры на предприятии.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Объект исследования – МОУ «Зеленоборская СОШ».

Предмет исследования – управление персоналом в МОУ «Зеленоборская СОШ».

Задачи работы:

- раскрыть сущность управления персоналом и его роль в управлении предприятием;
- изучить принципы и методы управления персоналом;
- рассмотреть порядок оценки эффективности управления персоналом;
- дать краткую характеристику МОУ «Зеленоборская СОШ»;
- провести анализ внутренней среды МОУ «Зеленоборская СОШ»
- провести анализ и оценку управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»
- дать обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»;
- разработать мероприятия по совершенствованию аттестации и деловой оценки в МОУ «Зеленоборская СОШ»;
- дать оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Временной период исследования – 2017-2019 гг.

Информационную базу исследования составили публикации в учебной, научной и периодической печати, которые посвящены управлению персоналом, данные органов государственного управления, данные бухгалтерской финансовой отчётности МОУ «Зеленоборская СОШ», а также данные управленческой отчётности учреждения.

Использованы такие методы исследования, как метод сравнения, расчётный, графический, аналитический.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность управления персоналом и его роль в управлении предприятием

Раскроем сущность управления персоналом организации. Анализ научной литературы позволяет выделить следующие определения:

1) «... управление персоналом фирмы – это влияние на людскую составляющую компании, направленное на преобразование с учетом способностей кадров и целей фирмы»; ¹

2) «... управление персоналом – комплексная, прикладная наука об административно-управленческих, технологических, правовых организационно-экономических, личностных и групповых факторах, способах и методах воздействия фирмы на персонал для обеспечения достижения целей организации»; ²

3) «...управление персоналом – это комплексное понятие, охватывающее широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно – практических подходов к форматированию механизма её реализации». ³

Таким образом, под управлением персоналом следует рассматривать деятельность, которая нацелена на других людей, причём данная нацеленность носит управляющий характер. Она предусматривает изучение особенностей как самих работников, так и трудовой деятельности, которую они осуществляют, что позволяет повысить эффективность управления персоналом в организации.

Управление персоналом не существует вне организации, а также вне её целей. В связи с этим, следует рассматривать управление персоналом как систему. Исходя из этого, дадим определение системы управления персоналом. В научной литературе встречаются следующие определения:

¹ Баринаева, А.Н. Сущность управления персоналом предприятия // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2017. – №3. – С. 44.

² Столярова, И.Ю. К вопросу о сущности управления персоналом // Синергия наук. – 2018. – №29. – С. 225..

³ Жукова, И.А. Теоретические основы управления персоналом: трудовая правовая аспекты / И.А. Жукова // Вестник науки и образования. – 2018. – №12. – С. 95.

1) «... система управления персоналом – комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижение целей организации за счет целенаправленной работы с сотрудниками организации, как основного ресурса.»;⁴

2) «система управления персоналом предприятия – это система, реализующая функции управления персоналом. В нее входит как подсистема линейного руководства, а также и функциональные подсистемы, которые выполняют однородные функции»;⁵

3) «... система управления персоналом ... систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей»;⁶

4) «... система управления персоналом – это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.».⁷

Таким образом, следует рассматривать систему управления персоналом как сложную сущность, в рамках которой происходит взаимодействие приёмов, методов, подсистем, собственно сотрудников организации, что выражается в достижении определённых результатов в части кадровой работы, формируется определённая структура персонала, за счёт чего могут быть достигнуты поставленные цели производственного и организационного характера.

По мнению Н.Г. Трегуловой, рассмотрение систем управления персоналом необходимо осуществлять с позиций их целевой направленности. По мнению данного исследователя, необходимо установление следующей системы целей организации (рисунок 1).⁸

В рамках данной системы целей возможно выделить несколько видов целей:

⁴ Любшина, Д.С. Сущность и значение системы управления персоналом на предприятии // European science. – 2016. – №7. – С. 27.

⁵ Синдеева, К.Ю. Система управления персоналом организации // Дельта науки. – 2017. – №1. – С. 13.

⁶ Воленко, К.В. Управление персоналом. – М.: ИТК Дашков и Ко, 2019. – С. 23.

⁷ Амирбаева, А.Ш. Система управления персоналом в организации // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2017. – С. 181.

⁸ Трегулова, Н.Г. О целях системы управления персоналом // Электронный научный журнал. – 2016. – №10-3. – С. 185.

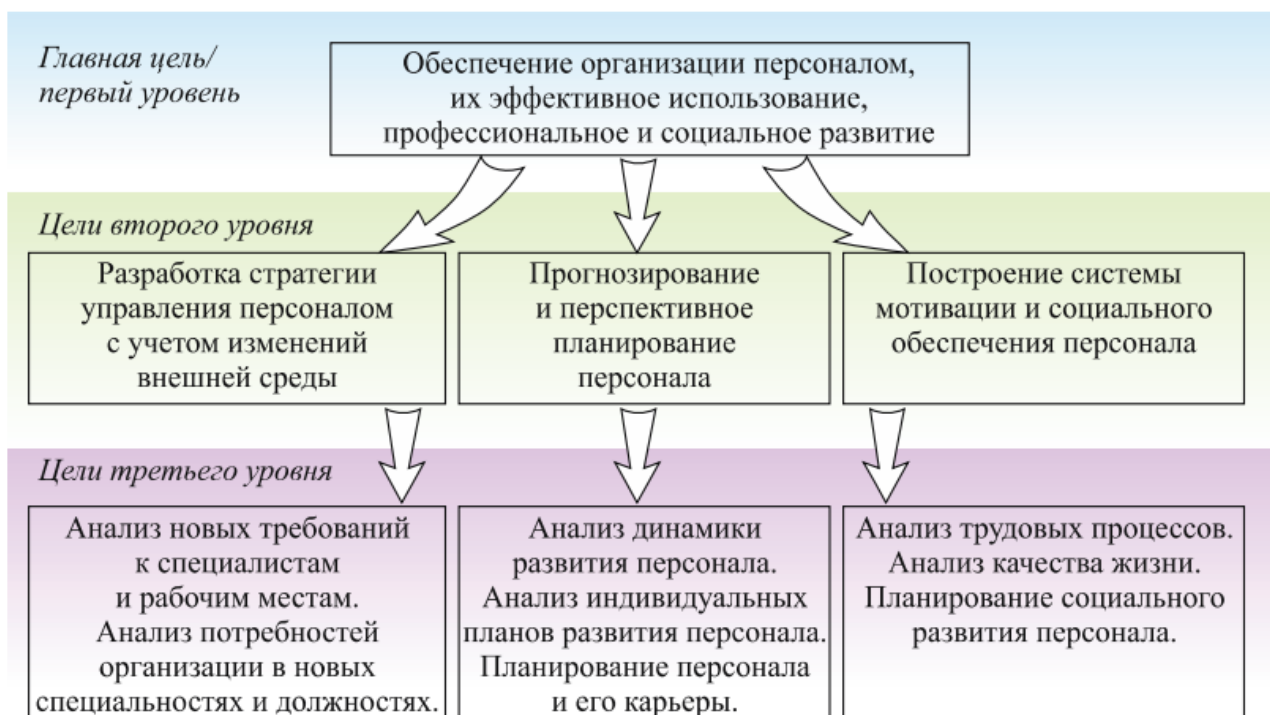


Рисунок 1 – Система целей системы управления персоналом организации

1) экономические цели;

Данные цели являются основными, которые преследует любая организация. Они заключаются, прежде всего, в том, чтобы обеспечить рост экономических характеристик деятельности организации за счёт системы управления персоналом. Сюда относятся:

- рост объёмов прибыли;
- увеличение уровня рентабельности;
- снижение уровня себестоимости;
- рост уровня цены на продукцию и другие.

2) научно-технические цели;

Под данными целями понимается достижение определённого уровня научно-технической деятельности на предприятии. Они предполагают повышение производительности труда, внедрение новых технологий, повышение уровня квалификации и образования персонала, рост уровня его трудовых функций и другие.

3) производственно-коммерческие цели;

В рамках реализации данных целей предполагается:

- производство необходимого объёма продукции, выполнения работ и услуг;
- реализация необходимых объёмов продукции, выполнения работ и услуг;
- соблюдение ритмичности производства;
- обеспечение требуемого качества производимой продукции и некоторые другие.

4) социальные цели.

Данные цели подразумевают достижение системой управления персоналом определённого уровня удовлетворения социальных потребностей работников организации.

По мнению Р.М. Гамидова, в качестве целей системы управления персоналом необходимо рассматривать:

а) главная цель – обеспечение потребностей организации в персонале, эффективное использование данного персонала, а также его социальное и профессиональное развитие;

б) цели второго уровня:

- формирование стратегии управления персоналом;
- прогнозирование состава и структуры персонала;
- планирование потребностей в персонале;
- формирование системы мотивации персонала;
- создание системы социального обеспечения персонала.

в) цели третьего уровня:

- установление комплекса требований к работникам и рабочим местам, на которых они работают;
- определение потребностей предприятия в новых специалистах, а также в должностях;
- проведение анализа развития имеющегося персонала организации;
- анализ индивидуальных особенностей развития групп и отдельных

работников;

- анализ требуемого качества жизни;
- планирование социальных аспектов развития персонала.⁹

По мнению В.М. Масловой, необходима увязка между целями управления персоналом и целями управления предприятия в целом. С учётом такой увязки в качестве целей следует рассматривать:

- увеличение уровня конкурентоспособности предприятия в текущих условиях;
- рост эффективности производственной деятельности, а также эффективности использования труда, что выражается в получении максимально возможной прибыли;
- достижение высокой социальной эффективности деятельности персонала как коллектива.

С учётом этого, данным исследователем ставятся следующие задачи перед системой управления персоналом организации:

- обеспечение организации персоналом, исходя из требуемых объёмов, структуры и уровня квалификации;
- обеспечение необходимых соотношений между организационными и техническими структурами организации, а также имеющейся структуры персонала;
- максимально эффективное использование трудового и прочих видов потенциала работников организации за счёт применения соответствующих систем мотивации и стимулирования.¹⁰

В.М. Шараповой данная система задач дополняется следующими задачами:

- создание условий и реализация мероприятий по повышению уровня квалификации работников, с целью достижения наивысшей производительности труда;

⁹ Гамидов, Р.М. Система управления персоналом на предприятии // Перспективы развития науки и образования. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. В 3-х частях. 2017. – С. 61.

¹⁰ Маслова, В.М. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2019. – С. 119.

- создание благоприятных условий труда для работников организации;
- обеспечение карьерного роста сотрудников в случае наличия у них соответствующих возможностей;
- формирование удовлетворённости сотрудников своими трудовыми результатами;
- формирование благоприятной атмосферы на предприятии;
- увеличение социальной активности работников;
- стимулирование инициативности в труде и поддержка таких инициатив со стороны менеджмента.

По мнению того же автора, в качестве объектов управления системы управления персоналом необходимо рассматривать:

- отдельные работники;
- рабочие группы;
- трудовой коллектив организации в целом.

В качестве субъектов же системы управления персоналом, по мнению того же исследователя, выступает линейный управленческий персонал, основным направлением которого выступает руководство всех подчинённых ему структурных подразделений и коллективов.¹¹ По мнению А.Ш. Амирбаевой, необходимо включение в состав субъектов также и функционального управленческого персонала, как выполняющего аналогичные управленческие функции, пусть и направленные на работников функционально связанных подразделений.¹²

В российской практике изучения систем управления персоналом широкое распространение получил подход, в котором она рассматривается как совокупность подсистем, каждая из которых выполняет тот или иной объём действий, с целью управления персоналом.

По мнению А.П. Егоршина, возможно представить систему управления

¹¹ Шарапова, В.М. Система и методы управления персоналом// Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – №8. – С. 33.

¹² Амирбаева, А.Ш. Система управления персоналом в организации // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2017. – С. 181.

персоналом в рамках единой системы следующим образом (рисунок 2).¹³ При этом, указанные подсистемы выделены по функциональному признаку.



Рисунок 2 – Система управления персоналом на предприятии и её функциональные подсистемы

В качестве ключевой составляющей в структуре системы управления персоналом данным исследователем указывается кадровая политика. Она строится не только на основании стратегических целей организации, так и на стремлении менеджмента грамотно и эффективно осуществлять процесс управления в ней.

Рассмотрим основные подсистемы системы управления персоналом. По мнению Н.В. Мордовченкова, в качестве основных подсистем необходимо

¹³ Егоршин, А.П. Основы менеджмента. – М.: Инфра-М, 2016. – С. 108.

рассматривать ¹⁴:

1) подсистема условий труда;

В рамках данной подсистемы предполагается, что необходимо соблюдение требований, установленных по отношению к условиям труда в целом, и для конкретных рабочих мест, в частности. В качестве таких мер следует указать:

- соблюдение требований по психофизиологии труда;
- экономичность;
- обеспечение необходимого уровня технической эстетики;
- соблюдение правил техники безопасности и охраны труда;
- охрана окружающей среды.

Для данной подсистемы характерно то, что она создаётся в период проектирования предприятия.

2) подсистема трудовых отношений;

Данная подсистема предполагает проведение следующих мероприятий:

- формального и неформального анализа отношений в коллективе и отдельных трудовых группах;
- контроль и регулирование взаимоотношений, как на групповом, так и на личностном уровне;
- обеспечение соблюдения этики производственных отношений.

Особенностью данной подсистемы выступает необходимость наличия значительного количества нормативно-организационной документации, которая носит методический характер. В данных документах определяются финансово-экономические, научно-технические и организационные аспекты деятельности подразделений, которые должны учитываться при регулировании системой управления персоналом трудовых отношений.

3) подсистема оформления и учета кадров;

Функциональный аспект данной подсистемы состоит в реализации

¹⁴ Мордовченков, Н.В. Сущность системы управления персоналом в сфере сервисных услуг // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2015. – №1. – С. 105.

следующих действий по отношению к персоналу:

- оформление и учёт сотрудников;
- документирование операций, связанных с действиями сотрудников и в отношении них – перемещения, профессиональная ориентация;
- информационное обеспечение работы с персоналом.

4) подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала;

Данная подсистема осуществляет следующие работы:

- разрабатывает стратегии управления персоналом;
- проводит анализ кадрового потенциала;
- анализирует рынок труда;
- проводят оценку кандидатов на вакантные должности.

Тактическое управление персоналом подразумевает проведение текущей кадровой работы относительно выявления состояния персонала, разработку штатных расписаний, оценку и отбор персонала, мероприятия по планированию кадровых перемещений в ближайшем периоде, увольнений.

5) подсистема развития кадров;

Данная подсистема осуществляет мероприятия по:

- организационному и техническому обучению сотрудников;
- переподготовке;
- повышению квалификации персонала;
- профессиональной и психологической адаптации.

Здесь же может осуществляться обучение тем или иным приёмам ведения трудовой деятельности, например, регуляции эмоциональных состояний, разрешению тех или иных конфликтов в процессе трудовой деятельности, предоставление информации по психологии.

б) подсистема анализа и развития средств стимулирования труда;

Данная подсистема реализует следующие функции:

- нормирование труда;
- тарификация персонала;
- разработка систем оплаты труда;

– формирование средств морального поощрения с учётом действующей корпоративной культуры.

7) подсистема юридических услуг;

Для данной подсистемы характерно решение имеющихся правовых вопросов, возникающих в процессе функционирования организации с позиций управления персоналом. Также, она осуществляет согласование распорядительных документов в данной деятельности.

8) подсистема разработки организационной структуры управления;

Для данной подсистемы характерна деятельность, направленная на выполнение следующих действий:

- проведение анализа сложившейся структуры управления в организации;
- проектирование структур управления;
- разработка штатных расписаний.

Для руководителей подразделений организации характерно опосредованное участие в деятельности всех функциональных подсистем системы управления персоналом. При этом, генеральное направление их функционирования определяется генеральным директором организации.

По мнению С.В. Сулимы и А.Г. Медетовой, в структуре системы управления персоналом необходимо выделение стратегической и тактической составляющей. В рамках стратегической составляющей решаются следующие задачи:

- разработка кадровой политики;
- прогнозирование потребностей в персонале, исходя из стратегических направлений деятельности организации, а также в увязке с рыночной конъюнктурой;
- проведение анализа и оценки персонала, его структуры;
- анализ рациональности использования рабочего времени и эффективность его использования;
- соблюдение требований законодательства, касающихся труда;
- достижение динамической устойчивости системы управления персоналом;

– создание условий для уменьшения текучести персонала.

Соответственно, тактическая составляющая системы управления персоналом выполняет такие функции, как:

- ведение учёта персонала;
- анализ и планирование текущей потребности в персонале;
- проведение поиска, подбора и отбора персонала;
- ведение мероприятий по собеседованиям, тестированию и документальному оформлению принятия работников;
- обучение, подготовка и переподготовка работников, повышение уровня их квалификации;
- распределение сотрудников по подразделениям;
- проведение вертикальной и горизонтальной ротации персонала;
- аттестация и оценка персонала;
- увольнение сотрудников.¹⁵

По итогам проведённого в пункте 1.1 исследования сформулируем следующие выводы:

1) управление персоналом представляет собой сложную, многоаспектную и системную сущность, ядром которой является её основная цель – обеспечение организации необходимым объёмом персонала, имеющим требуемый уровень квалификации. Управление персоналом с системной точки зрения представляет собой комплекс функциональных подсистем, а также приёмы, методы, технологии управления персоналом;

2) требование наличия системы управления персоналом в организации обуславливается необходимостью систематизации работы с ним, повышения посредством неё экономических показателей деятельности, а также достижение необходимого уровня конкурентоспособности.

1.2 Принципы и методы управления персоналом

По мнению А.В. Андросовой, в качестве основных принципов

¹⁵ Сулима, С.В. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией // Евразийское научное объединение. – 2018. – №3-3. – С. 186.

построения систем управления персоналом в современных условиях выступают следующие:

1) принцип экономичности;

Суть данного принципа состоит в том, что организация должна планировать функционирование системы управления персоналом наиболее продуктивным и экономичным способом. В том случае, если затраты на управление персоналом организации увеличиваются, также должна увеличиваться и производительность труда в организации, наряду с другими составляющими деятельности организации, которые определяют уровень её эффективности. При этом, увеличение производительности прочих подсистем должно перекрывать рост затрат на систему управления персоналом.

2) принцип прогрессивности;

Данный принцип состоит в том, что система управления персоналом в организации должна соответствовать прогрессивным системам, которые применяются как в нашей стране, так и за рубежом, с целью использования всех достижений в управлении персоналом, которые были достигнуты в данной области.

3) принцип комплексности;

Суть данного принципа состоит в том, что развитие системы управления персоналом осуществляется с учётом рассмотрения всех элементов, которые влияют на неё. Сюда относятся:

- взаимодействие с вышестоящими органами управления;
- те или иные договорные связи;
- состояние персонала как объекта управления;
- учёт особенностей отдельных подсистем и другие.

4) принцип перспективности;

Реализация данного принципа предусматривает необходимость учёта перспектив развития как самой организации в целом, так и её персонала, в частности. При этом, система управления персоналом организации должна иметь возможности к адаптации к условиям внешней и внутренней среды.

5) принцип оптимальности;

Данный принцип состоит в том, что выбор того или иного управленческого решения относительно объекта управления должен осуществляться с учётом наиболее полного соответствия текущим и перспективным требованиям организации;

6) принцип иерархичности;

Суть данного принципа состоит в том, что система управления персоналом должна обеспечивать вертикальное взаимодействие в процессе управления с другими системами между звеньями управления.¹⁶

По мнению Е.В. Кручининой и Г.И. Коноплевой, необходимо также включение в систему принципов функционирования системы управления персоналом таких принципов, как:

– ротация, под которой понимается возможность использования работника не только на том рабочем месте, на которое он изначально был принят, но также и на других рабочих местах, что позволяет повысить уровень эффективности использования персонала;

– оперативность, под которой понимается своевременность принятия решений по кадровым вопросам, что минимизирует риски и потери от непринятия данных решений.¹⁷

По мнению Д.О. Селентьевой, в качестве дополняющих принципов функционирования системы управления персоналом необходимо рассматривать следующие принципы:

1) принцип демократичности;

Данный принцип предполагает демократизацию как стиля управления, та и методов управления. При этом, ожидается, что со стороны менеджмента к рядовым сотрудникам будет проявлено внимание относительно их мнения об актуальных вопросах деятельности организации, а также о тех или иных

¹⁶ Андросова, А.В. Понятие и принципы построения системы управления персоналом // Актуальные вопросы экономики и управления. Сб. статей I Международной студенческой научно-практической конференции. 2018. – С. 266.

¹⁷ Кручинина, Е.В. Понятие системы управления персоналом // Научно-техническое творчество аспирантов и студентов. Материалы всероссийской научно-технической конференции студентов и аспирантов: в 2 частях. 2018 – С. 343.

направлениях решения имеющихся задач и проблем.

2) принцип индивидуальности;

Реализация данного принципа предполагает подход, при котором управление по отношению к каждому работнику осуществляется в индивидуальном порядке, что позволяет учесть его особенности, как в психо-эмоциональном плане, так и в плане развития карьеры, применения тех или иных систем оплаты труда и мотивации, подбора структурных подразделений с учётом индивидуальных особенностей личности работников.

3) принцип информативности.

Суть данного принципа состоит в том, что управление персоналом в системе управления персоналом осуществляется на основе использования современных информационных технологий, что позволяет повысить уровень оперативности управления по тем или иным кадровым вопросам, уменьшает влияние фактора времени на принятие таких решений.

4) принцип психологической совместимости.

Данный принцип предполагает учёт личных характеристик работников при расстановке их на рабочие места. Здесь необходимо учитывать такие аспекты, как:

- темперамент работника;
- особенности характера;
- уровень конфликтности;
- наличие способностей к работе, в том числе – в команде и другие.¹⁸

Функции управления персоналом в организации основываются на методах управления. Как указывает Р.М. Гамидов, в рамках данной деятельности находят применение следующие методы (таблица 1).¹⁹

Как указывают В.В. Быковский и Н.В. Злобина, с позиций способа воздействия, в работах специалистов в сфере управления персоналом,

¹⁸ Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №12-1. – С. 83.

¹⁹ Гамидов, Р.М. Система управления персоналом на предприятии // Перспективы развития науки и образования. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. В 3-х частях. 2017. – С. 64.

исследования проблем развития человеческого капитала следующие группы методов управления персоналом:

- экономические;
- административные;
- социально-психологические.²⁰

Таблица 1 – Методы управления в управлении персоналом

Вид метода	Методы
Сбор данных	– анкетирование – интервьюирование – активное наблюдение в течение трудовой деятельности; – изучение документов – беседа
Обоснование	– нормативный метод – метод сравнения – моделирование – функционально-стоимостный анализ
Внедрение	– обучение – переподготовка – повышение квалификации
Анализ	– системный анализ – экономический анализ – экспертно-аналитические методы
Формирование	– системный подход – параметрический метод – метод аналогий – метод творческих совещаний

Каждая из представленных групп методов характеризуется различными способами воздействия на персонал и его результативностью.

В рамках административных методов управления персоналом выделяют те способы воздействия на него, которые основываются на распорядительной документации (приказах, распоряжениях), закрепляющей за конкретными исполнителями определенные задачи.

Административные методы управления персоналом отличаются необходимостью обязательного исполнения и могут быть реализованы посредством прямого или организационного воздействия на персонал.

²⁰ Быковский, В.В. Методы управления персоналом // Вестник научных конференций. – 2016. – №10-7. – С. 17

Организационное воздействие, в свою очередь, предполагает регламентацию, нормирование и инструктирование деятельности персонала, основой которых является система внутренней нормативной документации (устав организации, штатное расписание, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и прочие).

Распорядительное воздействие на персонал призвано поддерживать заданные параметры системы управления персоналом организации посредством прямого административного регулирования, осуществляемого на основе приказов, распоряжений, указаний, инструкций, нормирования труда, координации работ и контроля их исполнения.

Помимо административных методов выделяют экономические методы управления персоналом, которые основываются на применении способов воздействия на него, предполагающих соотношение затрат и результатов. В экономической литературе соотношение между результатами и ресурсами (затратами) принято называть эффективностью, следовательно, экономические методы управления персоналом предполагают оценку эффективности управленческого воздействия на персонал.

Одним из наиболее значимых экономических методов управления персоналом выступает планирование, позволяющее сформулировать программу деятельности организации. При этом работа руководителя, линейных руководителей, специалистов подразделений организуется с учетом необходимости достижения определенных показателей перспективных и текущих планов и контроля за ходом выполнения работ.

Материальное стимулирование как метод управления персоналом предполагает установление уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), гарантий, компенсаций и льгот. Стимулирующие методы воздействия на персонал позволяют не только обеспечить минимально необходимый уровень оплаты труда (заработная плата), стимулировать сотрудников к достижению конечных результатов (премии), но и обеспечить осуществление их прав в системе трудовых отношений (гарантии), возместить

на законной основе их затраты, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей (компенсации).

Совокупность социально-психологических методов управления персоналом основывается на использовании закономерностей социологии (группа социологических методов) и психологии (группа психологических методов). При этом социологические методы акцентируют внимание на межличностном взаимодействии сотрудников в процессе выполнения определенных задач, позволяющих достичь общеорганизационной цели. Они направлены на установление значения сотрудников в коллективе, выявление лидеров, мотивов деятельности персонала, предупреждение конфликтов и организацию эффективных коммуникаций. В этих целях в системе управления персоналом организации применяется такой инструментарий как социальное планирование, направленное на установление социальных нормативов (уровень жизни, оплаты и условий труда) и социологические исследования, позволяющие получить достоверную информацию о сотрудниках организации и на ее основе осуществлять эффективные решения на всех этапах работы с персоналом.

Психологические методы управления персоналом носят персонифицированный характер, концентрируются на личности сотрудника, его индивидуально-личностных качествах, изучение которых позволяет сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач. Применение психологических средств управленческого воздействия направлено на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего формированию мотивов персонала к труду и росту его вовлеченности в работу.²¹

А.С. Моисеева в рамках психологических методов управления персоналом выделяет такие как:

- внушение;
- побуждение;

²¹ Быковский, В.В. Методы управления персоналом // Вестник научных конференций. – 2016. – №10-7. – С. 18

- убеждение;
- осуждение;
- принуждение;
- требование и воспрещение

При этом, ею отмечается, что выбор конкретного из методов определяется компетентностью руководителя.²²

По итогам поведённого в пункте 1.2 исследования принципов и методов управления персоналом сделаем следующие выводы:

1) управление персоналом основывается на принципах экономичности, прогрессивности, комплексности, перспективности, оптимальности и других. В качестве объекта управления выступает персонал организации, начиная с конкретного работника, включая группы работников и коллектив в целом, а субъектами управления выступает линейный и функциональный персонал;

2) функционирование подсистем системы управления персоналом опирается на методы управления. В качестве основных групп методов управления персоналом в рамках системы управления персоналом выступают сбор данных, обоснование тех или иных решений, внедрение, анализ, формирование;

3) по способу реализации выделяют экономические, административные и социально-психологические методы управления персоналом. При этом, соотношение применения методов разных групп определяется менеджментом организации.

1.3 Оценка эффективности управления персоналом

Деятельность по управлению персоналом в организации предполагает, что в отношении её функций и структуры в обязательном порядке проводится процедура оценки качества и эффективности. При этом, оценка подразумевает соотнесение характеристик системы с критериями, которые установлены с позиций потребностей организации. Сюда относятся производительность

²² Моисеева А.С. Психологические методы в управлении персоналом // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире. – Прага.: WORLD PRESS, 2017. – С. 115.

труда, его интенсивность, текучесть персонала, затраты на его обучение и дообучение и прочие.²³

По мнению О.Е. Кондрачук, оценкой эффективности управления персоналом является систематизированное и строго регламентированное измерение отрицательных и положительных эффектов, получаемых в результате принятия и реализации решений по управлению персоналом. Данные измерения проводятся для того, чтобы сравнить их результаты с аналогичными показателями, полученными в базовый период, с целями самой компании и с такими же характеристиками конкурирующих организаций.²⁴

О.Р. Жаворонкова и А. Ивкова указывают на наличие 3 подходов к оценке управления персоналом в организации:

1) оценка всего персонала как совокупного общественного сотрудника;

В рамках данного подхода подразумевается оценка коллектива организации в целом, эффективность работы которого определяется конечными итогами деятельности компании за определенный промежуток времени.

К показателям оценки при данном подходе относятся:

- уровень рентабельности;
- валовая, до налогообложения и чистая прибыль предприятия;
- объем товарной продукции.

2) оценка на основе критериев производительности и качества работы;

Особенностью данного подхода является оценка эффективности использования трудовых ресурсов организации. В качестве показателей, которые исследуются при данном подходе, выступают:

- удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции;
- фондовооруженность труда;
- производительность труда.

3) экономическая оценка эффективности вложений в трудовые ресурсы.

Данный подход подразумевает изменение результативности кадровой

²³ Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №12-1. – С. 84.

²⁴ Кондрачук, О.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия // Вестник алтайской академии экономики и права. – 2019. – №1-2. – С. 56.

функции. Он реализуется через такие показатели, как:

- оценка эффективности самой системы управления персоналом;
- оперативность менеджмента организации;
- квалификация работников аппарата управления;
- уровень технической оснащённости рабочих мест и прочие.

Данный подход является наиболее сложным, однако, он позволяет получить наиболее точные значения эффективности. Для первых двух подходов характерна ориентация на конечный результат деятельности организации. При этом, ими игнорируется значительное количество факторов, которые оказывают существенное влияние на эффективность работы персонала. Сюда относятся:

- мотивирующие и стимулирующие факторы труда;
- степень удовлетворённости персонала работой;
- возможности по реализации творческого потенциала работников;
- возможности карьерного роста персонала и прочие.²⁵

Для проведения оценки, организация должна выявить комплекс факторов, которые влияют на управление персоналом, с тем, чтобы оказывать на них целенаправленное влияние. По мнению Д.О. Селентьевой, в качестве таких факторов могут выступать следующие (таблица 2).²⁶

Таблица 2 – Факторы оценки эффективности функционирования управления персоналом организации

Группа факторов	Содержание факторов
Социально-демографические	Численность персонала, структура персонала по возрасту и полу
Профессионально-квалификационные	Профиль образования, уровень образования, система обучения на производстве, периодичность обучения, наличие системы передачи опыта между поколениями работников, наличие наставничества и стажировок
Организационно-технические	Сложность труда, его напряжённость и интенсивность, монотонность, уровень технического оснащения процесса труда, уровень использования достижений науки и техники, инновационность труда, количество допущенных ошибок

²⁵ Жаворонкова, О.Р. Оценка эффективности управления персоналом // Роль науки в современном мире. Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2017. – С. 34.

²⁶ Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №12-1. – С. 85.

Социально-экономические	Материальное стимулирование персонала, нематериальное стимулирование персонала, социальные льготы, страхование жизни и здоровья работников
Социально-психологические	Моральный климат в организации, общественное признание, преданность и лояльность работников, система продвижения, система вознаграждения работников
Прочие	Географическое расположение компании, издержки на работу для сотрудников, уровень конкуренции на рынке труда, уровень безработицы, уровень дифференциации доходов от рынка и внутри организации

Учёт данных факторов позволяет построить модель оценки эффективности функционирования системы управления персоналом организации. По мнению Е.А. Санниковой, данная модель должна обладать следующей иерархией (по повышению уровня):

- показатели оценки, представляющие собой значения, непосредственно рассчитываемые на основании данных аналитического учёта;
- признаки оценки, характеризующие те или иные аспекты функционирования подсистем системы управления и их отдельных параметров;
- группы критериев, характеризующие отдельные параметры системы управления персоналом;
- интегральный показатель, как отражение эффективности системы управления персоналом в целом.

Пример модели оценки эффективности функционирования управления персоналом организации представлен на рисунке 3.²⁷

По результатам оценки системы управления персоналом на предприятии должны формироваться предложения по совершенствованию её функционирования.

По мнению С.В. Шекшни, оценка эффективности управления может быть дана, исходя из применения следующих методов:

- оценка достижения целей;
- метод оценки компетенции;
- оценка мотивации;
- изучение статистики человеческих ресурсов;

²⁷ Санникова, Е.А. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». – 2018. – №1. – С. 19.

– оценка издержек.²⁸

Дж. М. Иванцевич и А. А. Лобанов предложили методику анализа функционирования служб управления кадрами, где критерии оценки сгруппированы следующим образом:

– собственно экономическая эффективность: показатели эффективности; стоимость оцениваемой программы на 1 работника;

– показатели степени соответствия;

– степень удовлетворенности работников: компенсацией; собственно работой;

– косвенные показатели эффективности работы служащих: абсентеизм – количество самовольных невыходов на работу; брак; частота заявок о переводе на другие работы; количество жалоб; безопасность труда и количество несчастных случаев; прочие показатели качества труда.

²⁸ Шекшня, С.В. Руководители-чемпионы. – М.: Манн, 2019. – С. 18.

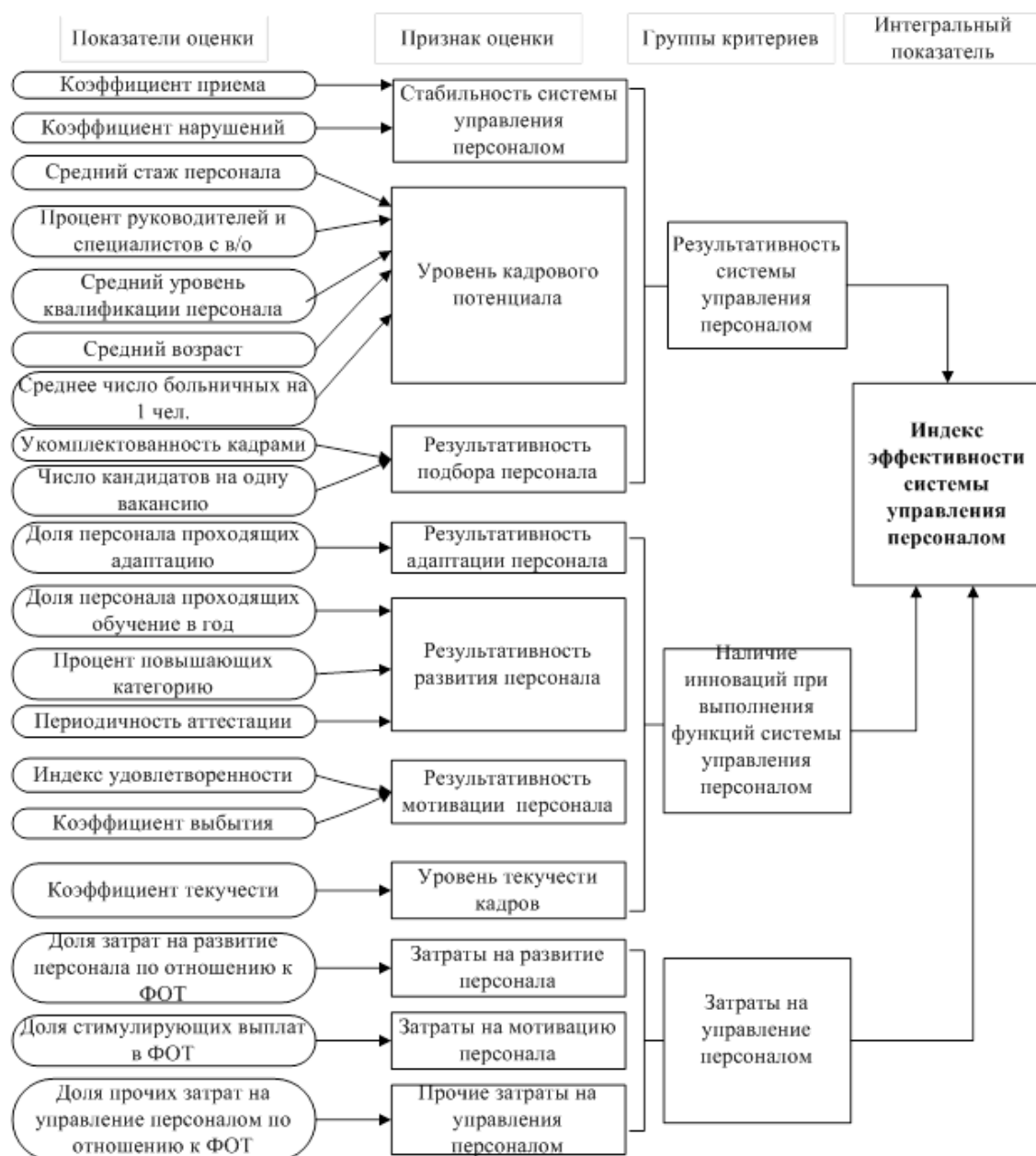


Рисунок 3 – Модель оценки эффективности функционирования системы управления персоналом организации

Для целей оценки каждый из этих показателей сопоставляют с заранее заданными значениями.

В настоящее время во многих российских компаниях применяются западные методики оценки эффективности управления персоналом. Среди них выделяются:

1) Экспертная оценка, заключающаяся в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования, на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя

общие и частные вопросы. Этот метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его недостатком является субъективность в оценках, связанная с межличностными отношениями в коллективе.

2) Метод бенчмаркинга, когда показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, занимающихся теми же видами деятельности.

3) Метод отдачи инвестиций;

По данному методу производится расчет показателя

$$ROI = \frac{Д - З}{З} \times 100\% , \quad (1)$$

где Д – доходы от функционирования системы управления персоналом;

З – затраты на персонал.

4) Методика Д. Филлипса

Данная методика включает в себя 5 формул:

– оценка инвестиций в HR-подразделение:

$$И_{уп} = \frac{P_{сп}}{ОР} , \quad (2)$$

где P_{сп} – расходы на службу управления персоналом;

ОР – операционные расходы

– подушевая оценка инвестиций в HR-подразделение:

$$И_{упп} = \frac{P_{сп}}{ЧР} , \quad (3)$$

где P_{сп} – расходы на службу управления персоналом;

ЧР – численность работников.

– показатель отсутствия на рабочем месте (абсентеизма):

$$ПА = ЧП + УН, \quad (4)$$

где ЧП – число прогулов;

УН – количество работников, уволившихся неожиданно.

– показатель удовлетворенности (качественный показатель) – число, работников, удовлетворенных своей работой, выраженной в процентах. Здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно-гигиенической теории Ф. Герцберга;

– критерий, определяющий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии.

Методика Д. Ульриха, включает в свой состав расчет следующих пяти показателей:

– показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты;

– показатели скорости бизнес-процессов;

– расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, являющиеся аналогом ROI;

– навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе.

– скорость бизнес-процессов до нововведений и после.

По итогам проведенного в пункте 1.3 исследования сделаем следующие выводы:

1) деятельность по управлению персоналом оценивается, исходя из критериев как установленных значений категорий оценки, относительно которых осуществляется сравнение. При проведении такой оценки необходимым является рассмотрение факторов, влияющих на данную систему. Непосредственно оценка проводится на основании показателей оценки, признаков оценки, групп критериев, а конечным показателем может выступать интегральный показатель, характеризующий эффективность деятельности в

целом;

2) выбор той или иной методики определения эффективности управления персоналом определяется, исходя из аналитических возможностей организации. При этом, возможно определение эффективности на уровне всего коллектива, на уровне отдельных показателей, а также на уровне инвестиций в трудовые ресурсы;

3) значительная роль в оценке эффективности деятельности по управлению персоналом должна отводиться определению нематериальных факторов, характеризующих отношение работников в собственной трудовой деятельности.

По итогам проведённого в главе 1 исследования сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) управление персоналом представляет собой целенаправленную деятельность, исходящую из необходимости воздействия на объект управления – работников, для достижения поставленных перед организацией целей. Управление персоналом ведётся посредством реализации функций системы управления персоналом, которая подразумевает разделение деятельности по управлению на функциональные подсистемы. Управление персоналом выступает обязательным элементом управления организацией;

2) управление персоналом основывается на принципах экономичности, прогрессивности, комплексности, перспективности, оптимальности и других. Методы управления могут быть разделены на группы методов по виду деятельности, а также по способу воздействия. Исходя из первого критерия выделяют сбор данных, обоснование, внедрение, анализ и формирование, исходя из второго – экономические, административные и социально-психологические методы управления;

3) эффективность управления персоналом подразумевает сравнение данной деятельности с эталоном, в качестве которого могут выступать как заранее установленные значения тех или иных показателей, среднерыночные значения контрольных показателей, а также данные конкретной фирмы,

выступающей в качестве объекта сравнения. При этом, наряду с количественными, широко используются качественные показатели оценки, а также показатели, определяемые экспертно.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МОУ «ЗЕЛЕНОБОРСКАЯ СОШ»

2.1 Краткая характеристика МОУ «Зеленоборская СОШ»

Муниципальное общеобразовательное учреждение «Зеленоборская средняя общеобразовательная школа» расположена по адресу: 676691, Амурская область, Михайловский район, с. Зеленый Бор, ул. Парковая улица, 12.

Школа была основана 31 августа 1966 года. В ней обучались дети из сёл: Коршуновка, Нижняя Завитинка, Дим, Зелёный Бор, Черемисино, Красный Яр, Красный Восток.

Основной вид деятельности учреждения – образование среднее общее (код ОКВЭД 85.14). Дополнительные виды деятельности учреждения:

- образование начальное общее (код ОКВЭД 85.12);
- образование основное общее (код ОКВЭД 85.13).

В МОУ «Зеленоборская СОШ» функционируют:

- кабинет иностранного языка;
- кабинет математики;
- кабинет информатики и ИКТ;
- кабинет физики;
- кабинет химии и биологии с лаборантской и интерактивной лабораторией, а также демонстрационным оборудованием;
- кабинет биологии и географии;
- кабинет истории и обществознания;
- 4 кабинета начальной школы;
- кабинет для уроков технологии с мастерской,
- кабинет ИЗО и ОБЖ;
- спортивный зал, актовый зал и столовая;
- 2 кабинета русского языка.

Почти в каждом кабинете школы имеется компьютер и мультимедийный проектор – количество компьютеров в расчёте на одного учителя – 0,8,

количество мультимедийных проекторов на учебный коллектив – 0,8. В кабинетах географии и химии есть интерактивные доски и приставки.

Библиотека в МОУ «Зеленоборская СОШ» является культурно-информационным центром, который ежедневно с интересом посещают учителя, ученики и даже родители. Здесь имеется медиатека, читальный зал на 10 человек и стационарный компьютер с выходом в интернет, а также электронные учебники и учебные пособия.

Столовая МОУ «Зеленоборская СОШ» рассчитана на 88 посадочных места. В целях укрепления здоровья учащихся в школе организовано горячее питание проводится витаминизация блюд, в рацион питания включаются свежие овощи, йодированная соль и хлеб. Охват составляет 100 учащихся.

Спортивный зал МОУ «Зеленоборская СОШ» площадью 149 м² оборудован для занятий физической культурой и различными играми.

Медицинское обслуживание МОУ «Зеленоборская СОШ» осуществляется сельским фельдшером, врачами центральной районной больницы.

В школе введен оптимальный режим труда и отдыха для учащихся: составлено расписание с учетом степени трудности предметов, проводятся подвижные перемены и динамические паузы, оздоровительный час в ГПД, физминутки во время уроков, прогулки и подвижные игры на свежем воздухе, спортивные соревнования, Дни здоровья, туристические походы и слёты, организована работа спортивных секций.

Образовательный процесс в МОУ «Зеленоборская СОШ» осуществляется на трех ступенях обучения по соответствующим общеобразовательным программам: начальное общее, основное общее, среднее (полное) общее образование.

Особенностью образовательной системы МОУ «Зеленоборская СОШ» является ориентация на создание условий для социализации личности школьника, ее адаптации к новым экономическим условиям, самоопределению в отношении будущей профессии. Структура непрерывного образовательного

процесса на каждой возрастной ступени имеет свои цели и специфику.

Начальная школа призвана формировать первоначальные учебные умения и навыки, совершенствовать интеллектуальное развитие каждого ученика, давать знания основ наук, активизировать интерес к художественному и творческому труду, приближать к духовным и культурным ценностям своего народа. На 1 ступени используются традиционные общеобразовательные программы «Школа России», вводятся региональные предметы «Истоки» и «Основы религиозных культур и светской этики».

Есть опыт по подготовке детей дошкольного возраста к обучению в школе через реализацию педагогической программы «Школа будущего первоклассника» в рамках дополнительного образования.

Организационная структура МОУ «Зеленоборская СОШ» закреплена штатным расписанием и представлена на рисунке 4.

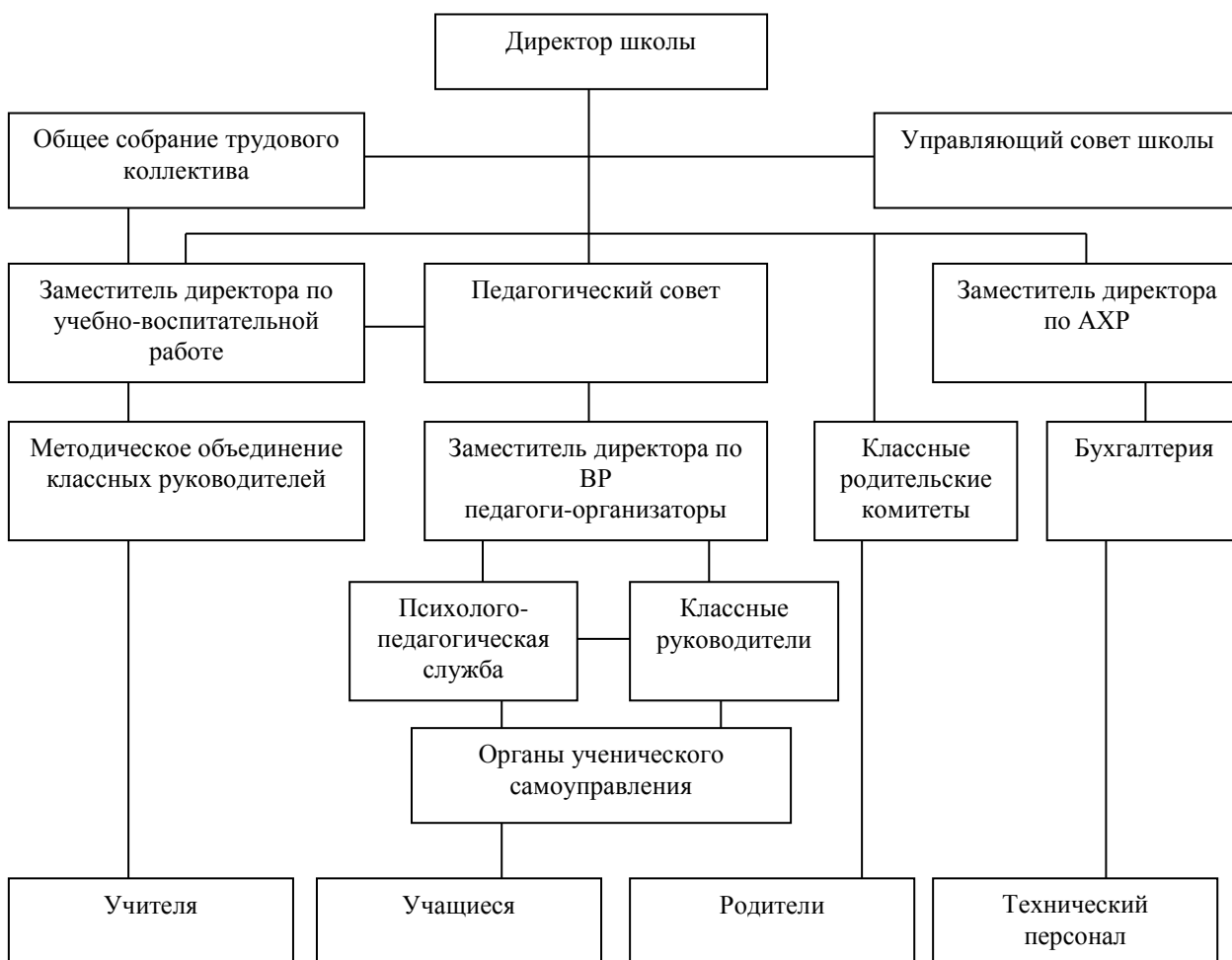


Рисунок 4 – Организационная структура МОУ «Зеленоборская СОШ»

Штатное расписание утверждено приказом директора МОУ «Зеленоборская СОШ». На основе штатного расписания в учреждении образования устанавливаются наименования должностей, специальностей, профессий, которые отражаются в трудовых договорах и иной кадровой документации.

Организационная структура, МОУ «Зеленоборская СОШ» линейно-функционального типа. Она характеризуется простотой связей и единством распорядительства сверху донизу. Эта структура характерна для средних организаций, таких как МОУ «Зеленоборская СОШ», где круг решаемых вопросов незначителен и организационных связей не много.

Отношения между подразделениями МОУ «Зеленоборская СОШ» поддерживаются благодаря связям, которые подразделяются на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются одноуровневыми, они имеют место между службами образовательного учреждения.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов МОУ «Зеленоборская СОШ» являются бюджетные и внебюджетные средства, имущество, переданное школе в оперативное управление учредителем, имущество, приобретенное за счет средств, выделенных школе по смете, добровольные пожертвования и целевые взносы физических и (или) юридических лиц.

Основные экономические показатели деятельности учреждения представлены в таблице 3.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что в целом по учреждению объём нефинансовых активов изменяется крайне слабо. Так, в 2017-2018 гг. данный показатель был постоянным в размере 23770 тыс. руб., после чего, в 2019 году он сократился до 23739 тыс. руб. или на 0,1 %. Также, наблюдается постоянство сумм недвижимого имущества учреждения в размере 17743 тыс. руб. в периоде. Объёмы движимого имущества в распоряжении учреждения также достаточно стабильны, их колебания не

превышают 0,5 %, следствием чего стало сокращение их размеров с 6027 до 5996 тыс. руб.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности МОУ «Зеленоборская СОШ» в 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Нефинансовые активы, тыс. руб.	23770	23770	23739	0,0	-0,1
Недвижимое имущество, тыс. руб.	17743	17743	17743	0,0	0,0
Движимое имущество, тыс. руб.	6027	6027	5996	0,0	-0,5
Численность персонала, чел.	53	58	59	9,4	1,7
Размер субсидий на одного работника, тыс. руб.	1013	968	1009	-4,4	4,2
Численность обучаемых детей, чел.	93	91	88	-2,5	-3,3

В учреждении наблюдается постепенное увеличение численности персонала. Если в 2017 году его количество составляло 53 чел., то по итогам 2018 года оно выросло до 58 чел., или на 9,4 %. По итогам 2019 года фиксируется рост показателя до 59 чел., или ещё на 1,7 %, говорит о наличии потребности в привлечении учителей в школу.

Размер субсидий в расчёте на одного работника учреждения в рассматриваемом периоде изменялся разнонаправленно. Так, если в 2017 году он сократился с 1013 до 968 тыс. руб., или на 4,4 %, то по итогам 2019 года фиксируется рост показателя до 1009 тыс. руб. или на 4,2 %. В целом, показатель финансирования в размере 1 млн. руб. на 1 работника в данном учреждении следует считать нормальным уровнем.

Численность обучаемых детей в МОУ «Зеленоборская СОШ» имел тенденцию к снижению. Если в 2017 году их было 93 чел., то по итогам 2018 года – уже только 91 чел., или на 2,5 % меньше, а по итогам 2019 года данный показатель составил 88 чел., или ещё на 3,3 % меньше, что указывает на то, что наблюдается тенденция к сокращению численности посещающих школу детей, ввиду негативного влияния на рождаемость финансово-экономического кризиса 2008-2010 гг., ввиду которого рождаемость в РФ в целом сокращалась.

Рассмотрим основные показатели финансирования деятельности МОУ «Зеленоборская СОШ», что представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Основные экономические показатели финансирования МОУ «Зеленоборская СОШ» по бюджетным и внебюджетным средствам, в тысячах рублей

Показатель	2017 г.	2018 г.	Прирост в 2018 г. к 2017 г., %	2019 г.	Темп прироста в 2019 г. к 2018 г., %
Бюджетные средства					
Лимит финансирования	53911	56307	4,4	59891	6,4
Профинансировано	53668	56119	4,6	59541	6,1
Внебюджетные средства					
Выручка	779	835	7,2	899	7,6
Расходы	685	773	12,8	879	13,7
Прибыль от продаж	94	62	-34,1	20	-67,9
Прочие доходы	21	24	15,8	34	40,9
Прочие расходы	35	19	-46,9	23	23,5
Операционный результат до налогообложения	79	67	-15,3	31	-55,1
Операционный результат после налогообложения	64	54	-15,5	24	-55,1

Как видно из данной таблицы за период с 2017 по 2019 гг., объём назначенных лимитов финансирования увеличился с 53,9 до 59,9 млн. руб. (+11,1 %). При этом, увеличение лимита в 2018 году составило 4,4 %, а в 2019 году – 6,4 %. Следует отметить, что данные цифры выше инфляции, в результате чего можно утверждать, что реальные объёмы лимита увеличились. Объём профинансированных расходов учреждения имел схожие темпы роста. Так, в 2018 году рост составил 4,6 %, а в 2019 году изменение объёма средств, отпущенных на основную деятельность за счет субсидий составило 6,1 %.

Объёмы выручки по внебюджетным средствам имели тенденцию к росту – с 779 до 899 тыс. руб. или на 7,2 % и 7,6 % по годам. При этом, прибыль от продаж как часть деятельности МОУ «Зеленоборская СОШ», которая может быть признана коммерческой, в периоде сократилась с 94 до 20 тыс. руб., оставаясь положительной во всём периоде исследования.

Операционный результат учреждения до налогообложения также

положителен, и составил от 79 тыс. руб. в начале до 31 тыс. руб. – в конце периода, а операционный результат после налогообложения – 64 и 24 тыс. руб. соответственно. Таким образом, коммерческий сегмент в деятельности МОУ «Зеленоборская СОШ» является прибыльным, однако, размеры данной прибыли очень невелики. Основной причиной этого выступает тот факт, что для рассматриваемого учреждения данная деятельность не является основной, в результате чего ей уделяется мало времени и ресурсов. Кроме того, значительная доля внимания уделяется выполнению муниципального задания, которое в плане финансирования больше, нежели чем коммерческий сегмент в 60 раз.

Рассматривая в целом деятельность МОУ «Зеленоборская СОШ» следует сделать вывод о том, что основным направлением деятельности учреждения является выполнение муниципального задания по среднему образованию детей. Проводимые мероприятия в рамках коммерческой деятельности формируют менее чем 1 млн. руб. доходов, и не оказывают существенного влияния на деятельность учреждения.

2.2 Анализ внутренней среды МОУ «Зеленоборская СОШ»

Анализ персонала МОУ «Зеленоборская СОШ» по различным социально-экономическим признакам в динамике за три года представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ численности и структуры персонала школы

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Структура, в процентах		
				2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6	7
Численность работников всего, чел, в т.ч.	53	58	59	100,00	100,00	100,00
по категориям:						
– руководители	14	14	14	26,42	24,14	23,73
– служащие	13	15	15	24,53	25,86	25,42
– специалисты (педагоги)	19	26	27	35,85	44,83	45,76
– рабочие	7	3	3	13,21	5,17	5,08
по возрасту:						
18 - 25 лет	8	10	11	15,09	17,24	18,64
26 - 35 лет	22	22	21	41,51	37,93	35,59
36 - 45 лет	17	18	18	32,08	31,03	30,51
46 - 55 лет	4	6	6	7,55	10,34	10,17
старше 56 лет	2	2	3	3,77	3,45	5,08

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7
по образованию:						
среднее	2	1	1	3,77	1,72	1,69
специальное	7	11	10	13,21	18,97	16,95
высшее	44	46	48	83,02	79,31	81,36
по стажу:						
менее 1 года	2	3	1	3,77	5,17	1,69
1 - 5 лет	2	2	1	3,77	3,45	1,69
6 - 10 лет	23	21	22	43,40	36,21	37,29
11 - 15 лет	13	12	14	24,53	20,69	23,73
16 - 20 лет	8	10	13	15,09	17,24	22,03
более 20 лет	5	10	8	9,43	17,24	13,56

Из данных таблицы __ можно сделать следующие выводы:

– по категориям работающих, в МОУ «Зеленоборская СОШ» преобладают специалисты. Их доля в общей численности персонала организации выросла в периоде с 35,85 % до 45,76 %. Доля руководителей и специалистов (педагогов) сопоставимы, и составляют от 23,73 % до 26,42 % и 24,53 % и 25,86 % соответственно. Доля рабочих, которые выполняют вспомогательные функции в учреждении существенно меньше. Так, если в начале периода она составляла 13,21 %, то по итогам периода – уже только 5,08 %, сократившись в доле более чем в 2,5 раза;

– по категории «возраст» большинство работников МОУ «Зеленоборская СОШ» – 35,59 % - это сотрудники в возрасте 26-35 лет. Причем доля работников старших возрастов составляет наименьшие значения в общей численности персонала - 10,17 % сотрудники в возрасте 46-55 лет и 5,08 % - в возрасте старше 56 лет;

- среди персонала МОУ «Зеленоборская СОШ» большинство сотрудников имеют высшее образование – 81,36 %, что также связано со спецификой деятельности организации и требований к государственной службе. Специальное образование имеют 16,95 % работников, как правило, работающих в качестве специалистов и служащих и получающих высшее образование.

– по стажу большинство работников МОУ «Зеленоборская СОШ» -

получим, что для рассматриваемого учреждения данный показатель в периоде исследования выше, и составляет от 11,21 % до 12,57 %.

Таблица 6 – Показатели текучести кадров МОУ «Зеленоборская СОШ»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение, %	
				в 2018 г. к 2017 г.	в 2019 г. к 2018 г.
Текучесть персонала, %	11,69	11,21	12,57	-0,48	1,36
Оборот по приему персонала, %	17,20	20,87	19,43	3,67	-1,44
Оборот по увольнению персонала, %	12,99	11,83	13,43	-1,16	1,60
Общий оборот персонала, %	30,19	32,71	32,86	2,52	0,15
Коэффициент постоянства персонала, %	69,81	67,29	67,14	-2,52	-0,15

Основной причиной относительно более высокого уровня текучести персонала выступает то, что работа в учреждении характеризуется относительно невысоким уровнем заработной платы и престижности. При этом, вплоть до 2019 года, когда начала реализовываться программа «Земский учитель» у администрации МОУ «Зеленоборская СОШ» не было возможностей по эффективному удержанию учителей. В связи с чем, учителя увольнялись из школы, если находили более приемлемые условия для работы.

Уровень оборота по приёму персонала в МОУ «Зеленоборская СОШ» имел тенденцию к небольшому росту. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 17,20 %, то в конце – уже 19,43 %, что указывает на большее количество принятых работников. Оборот по увольнению персонала в учреждении также несколько вырос, хотя и менее значительно – с 12,99 % до 13,43 %.

Общий оборот персонала в учреждении превышал 30 %, что свидетельствует о том, что средний срок смены работников учреждения составляет чуть более 3 лет. При этом, значение данного коэффициента в периоде увеличилось с 30,19 % до 32,86 %, что возможно рассматривать как усиление текучести.

Коэффициент постоянства персонала в учреждении имел тенденцию к снижению. Если в 2017 году он составлял 69,81 %, то по итогам 2019 года –

уже только 67,14 %, что также указывает на увеличение оборота персонала и снижение возможностей МОУ «Зеленоборская СОШ» к его закреплению.

Проведём оценку укомплектованности кадрами МОУ «Зеленоборская СОШ» по категориям работников, что позволит определить политику учреждения в части привлечения кадров, что представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка укомплектованности кадрового состава МОУ «Зеленоборская СОШ» в 2017-2019 гг.

Категория работников	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Руководители					
– штатная численность, чел.	14	14	14	0,0	0,0
– фактическая численность, чел.	14	14	14	0,0	0,0
– уровень заполнения штатной численности, %	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
Служащие					
– штатная численность, чел.	15	15	15	0,0	0,0
– фактическая численность, чел.	13	15	15	15,4	0,0
– уровень заполнения штатной численности, %	86,7	100,0	100,0	15,4	0,0
Специалисты (педагоги)					
– штатная численность, чел.	20	27	28	35,0	3,7
– фактическая численность, чел.	19	26	27	36,8	3,8
– уровень заполнения штатной численности, %	95,0	96,3	96,4	1,4	0,1
Рабочие					
– штатная численность, чел.	8	4	3	-50,0	-25,0
– фактическая численность, чел.	7	3	3	-57,1	0,0
– уровень заполнения штатной численности, %	87,5	75,0	100,0	-14,3	33,3
В целом по учреждению					
– штатная численность, чел.	57	60	60	5,3	0,0
– фактическая численность, чел.	53	58	59	9,4	1,7
– уровень заполнения штатной численности, %	93,0	96,7	98,3	4,0	1,7

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что работникам аппарата управления наблюдается полное замещение всех штатных должностей во всём периоде исследования. При этом, количество данных должностей постоянно, и составляет 14 ед.

По служащим в 2017 году наблюдался некомплект в 2 чел., в результате чего уровень заполнения штатной численности составил 13,3 %. После этого, в

период 2018-2019 гг. уровень заполнения штатной численности был 100 %, то есть достиг нормативного уровня.

По специалистам во всём периоде исследования наблюдается некомплект персонала в размере 1 чел. В результате этого, рост количества штатной численности служащих составил от 20 до 28 чел., а фактической – с 19 до 27 чел. Соответственно, некомплект штатной численности сократился с 5 % до 3,6 %.

По рабочим также наблюдается некомплект состава в учреждении. При этом, наряду со снижением штатной численности работников, снижалась и фактическая. Так, максимальная численность рабочих наблюдалась в 2017 году, когда она составляла 8 чел., а по итогам периода она сократилась до 3 чел. Соответственно, с 7 до 3 чел. сократилась фактическая численность рабочих в учреждении. При этом, в 2017-2018 гг. в учреждении наблюдался некомплект в размере 1 работника, что составило от 12,5 % до 25 % штатной численности.

В целом по МОУ «Зеленоборская СОШ» наблюдался постоянный некомплект работников. Положительной тенденцией стоит считать то, что размер данного некомплекта постоянно сокращался. Если в 2017 году он составлял 4 чел. или 7 %, то по итогам 2018 года – уже 2 чел. или 3,3 %, а по итогам 2019 года – 1 чел., или 1,7 %.

Проведём оценку соответствия уровня подготовки персонала в МОУ «Зеленоборская СОШ» предъявляемым требованиям, что представлено в таблице 8. Уровень соответствия определялся на основании установленных требований к должности.

По служащим фиксируется несколько меньший уровень соответствия. В целом за период он составил от 92,3 % до 93,3 %, увеличившись к его концу. Основной причиной данного обстоятельства является сложность поиска необходимых специалистов, имеющих ту или иную квалификацию, в условиях Михайловского района.

По специалистам также наблюдается недостаток соответствия, который несколько выше, чем по служащим, и составляет от 88,5 % до 92,6 % в

периоде. При этом, наблюдается рост уровня соответствия, в том числе, за счёт активной работы руководства МОУ «Зеленоборская СОШ» по поиску необходимых сотрудников, а также по их дообучению и повышению уровня их квалификации.

Таблица 8 – Уровень соответствия работников занимаемым должностям и квалификационным требованиям в МОУ «Зеленоборская СОШ»

Категория работников	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Руководители					
– фактическая численность, чел.	14	14	14	0,0	0,0
– соответствие занимаемой должности, чел.	14	14	14	0,0	0,0
– уровень соответствия, %	100	100	100	0,0	0,0
Служащие					
– фактическая численность, чел.	13	15	15	0,0	0,0
– соответствие занимаемой должности, чел.	12	14	14	0,0	0,0
– уровень соответствия, %	92,3	93,3	93,3	1,0	0,0
Специалисты (педагоги)					
– фактическая численность, чел.	19	26	27	36,8	3,8
– соответствие занимаемой должности, чел.	17	23	25	35,3	8,7
– уровень соответствия, %	89,5	88,5	92,6	-1,1	4,7
Рабочие					
– фактическая численность, чел.	7	3	3	-57,1	0,0
– соответствие занимаемой должности, чел.	7	3	3	-57,1	0,0
– уровень соответствия, %	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0
В целом по учреждению					
– фактическая численность, чел.	53	58	59	9,4	1,7
– соответствие занимаемой должности, чел.	51	54	56	5,9	3,7
– уровень соответствия, %	96,2	93,1	94,9	-3,1	1,8

По рабочим также фиксируется полный уровень соответствия, ввиду того, что требования к данной категории работников относительно невелики, а сами они выполняют исключительно вспомогательные функции – уборки, ремонта и подобных. В результате этого, уровень соответствия по ним составляет 100 % во всём периоде исследования.

В целом по учреждению наблюдается смешанная динамика уровня соответствия работников занимаемым должностям. Так, в 2017 году уровень

соответствия составлял 96,2 % и был максимальным во всём периоде исследования. В 2018 году, ввиду расширения количества работников в учреждении, уровень соответствия сократился на 3,1 % до 93,1 %, после чего, по итогам 2019 года данный показатель вновь вырос – до 94,9 %. Таким образом, проблема несоответствия уровня квалификации в учреждении хотя и имеется, однако, она не является критичной, ввиду того, что существенно более 90 % работников соответствуют установленным требованиям по должности и специальности.

Динамика объёмов доходов от коммерческой деятельности в МОУ «Зеленоборская СОШ» представлены на рисунке 6.

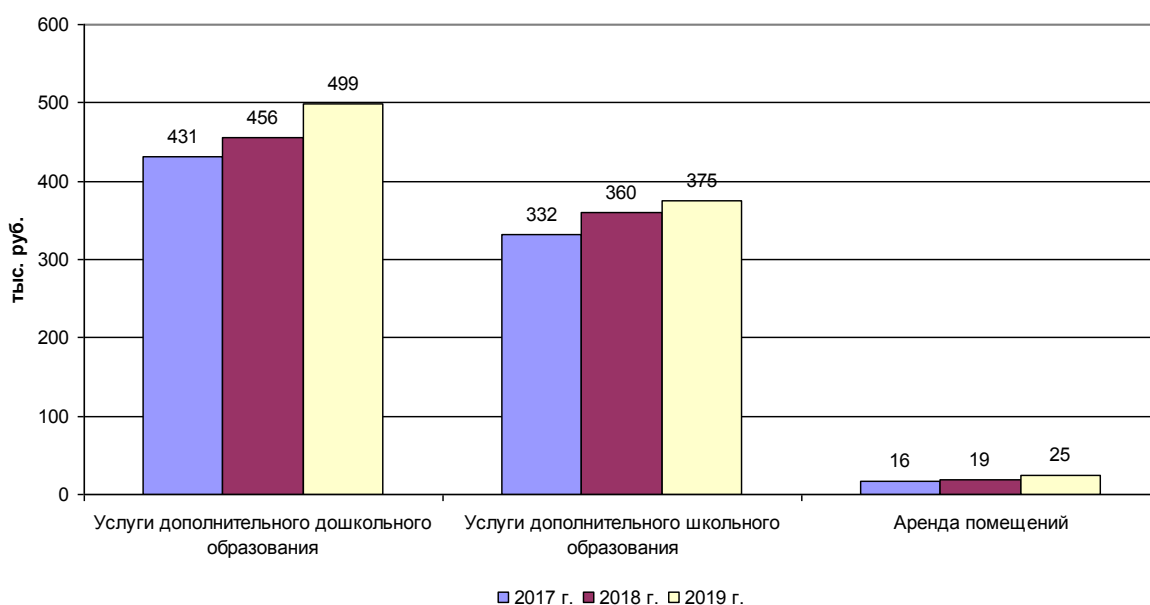


Рисунок 6 – Состав доходов от коммерческой деятельности в МОУ «Зеленоборская СОШ» в 2017-2019 гг.

Наибольший объём коммерческих доходов учреждения приходится на услуги дополнительного дошкольного образования, оказываемые школой. Объём данных доходов вырос с 431 до 499 тыс. руб. или на 15,8 %. Существенен объём доходов от услуг дополнительного школьного образования – от 332 до 375 тыс. руб., рост составил 13,0 %. Наряду с этим учреждение оказывает услуги по аренде помещений, которые были существенно меньше, составив от 16 до 25 тыс. руб. в периоде.

По итогам проведенного в пункте 2.2 исследования сделаем следующие выводы:

1) по итогам анализа внутренней среды учреждения можно сделать вывод о том, что оно характеризуется крайне низкой долей работников-мужчин и преобладанием работников-женщин. При этом, тенденцией периода является увеличение количества работников с 53 до 59 чел. В качестве работников выбираются лица с преимущественно, высшим образованием, имеющие продолжительный стаж работы по специальности;

2) учреждение характеризуется как некоторым недобором персонала по численности, что составляет от 1,7 % до 7 %, а также неполным соответствием по занимаемым должностям и квалификационным требованиям, что наиболее характерно для специалистов (педагогов), а также для служащих. По таким категориям, как руководители и рабочие требования выполняются полностью;

3) ввиду специфики деятельности учреждения для него характерен существенный оборот персонала, средний срок оборота составляет около 3 лет, что свидетельствует о недостаточном уровне привлекательности данного учреждения как места работы, что обуславливается как местом расположения учреждения (в сельской местности), а также другими аспектами, снижающими его привлекательность как места работы.

2.3 Анализ и оценка управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»

В качестве основных направлений управления персоналом в образовательном учреждении выступают деятельность, связанная с определением уровня квалификации персонала, обеспечение эффективности управления, управление организационной структурой, стимулирование и мотивация работников, отбор и подбор персонала, их продвижение.

Важным аспектом системы управления является соответствие работников предъявляемым требованиям, выявляемое в процессе проведения аттестаций. Основным документом, регламентирующим деятельность по аттестации, является Положение «Об аттестации в МОУ «Зеленоборская СОШ» (утв. и.о.

директора от 15.01.2017 г.). Основным нормативным документом здесь выступает Федеральный закон от 29.12.2012 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», статья 49 «Аттестация педагогических работников».

Динамика аттестаций в МОУ «Зеленоборская СОШ» представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Показатели аттестаций в МОУ «Зеленоборская СОШ» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018
Количество аттестаций	11	9	12	-18,2	33,3
Количество аттестованных, чел.	27	19	28	-29,6	47,4
Получено оценок, ед., в т.ч.					
- о соответствии занимаемой должности	25	17	27	-32,0	58,8
- о несоответствии занимаемой должности	1	1	1	0,0	0,0
- о частичном соответствии	1	1	0	0,0	-100,0
Уровень охвата аттестациями персонала, %	50,9	32,8	47,5	-18,1	14,7
Уровень несоответствия требованиям, %	2,0	1,9	1,7	-0,1	-0,2

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что общее количество проведённых аттестаций в МОУ «Зеленоборская СОШ» в рассматриваемом периоде колебалось от 9 до 12 ед. в год. При этом, количество аттестованных лиц составило от 19 до 28 чел., то есть, аттестации проводились, преимущественно, по 2-3 чел. В целом по всему комплексу аттестаций в учреждении можно сделать вывод о том, что количество оценок о несоответствии занимаемой должности было стабильным, и составило 1 в год. При этом, в 2017-2018 гг. наблюдалось вынесение оценки о частичном соответствии. В результате проведённых аттестаций уровень охвата аттестациями работников составил от 32,8 % до 50,9 % в периоде, что указывает на межаттестационный период в размере 2-3 года. Таким образом, аттестационная деятельность в МОУ «Зеленоборская СОШ» проводится с необходимой периодичностью. При этом, уровень несоответствия требованиям, зафиксированный в учреждении, снизился в периоде с 2,0 % до 1,7 %.

Дадим оценку эффективности системы управления посредством оценки эффективности аппарата управления (таблица 10).

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что экономичность аппарата управления в МОУ «Зеленоборская СОШ» в рассматриваемом периоде имела тенденцию к росту. Так, в 2018 году относительно 2017 года она увеличилась на 3,2 %, а по итогам 2019 года – ещё на 1,9 %. Результативность работы аппарату управления в МОУ «Зеленоборская СОШ» также имела тенденцию к росту. Если в 2018 году она выросла на 2,1 %, то по итогам 2019 года рост составил 2,8 %.

Таблица 10 – Оценка эффективности аппарата управления

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018
1. Индекс экономичности аппарата управления (АУ) ($Kэ = a+b+v+c$)/4	–	–	–	96,8	98,1
А) удельный вес работников АУ в общем количестве работников	0,264	0,241	0,237	91,4	98,3
Б) удельный вес зарплаты работников АУ в общем фонде зарплаты	0,501	0,489	0,469	97,6	95,9
В) удельный вес зарплаты работников АУ в общих затратах	0,167	0,166	0,168	99,6	101,2
С) удельный вес расходов на содержание АУ в общих затратах	0,032	0,032	0,031	98,6	97,0
2. Индекс результативности АУ ($Kр = (д+е+г)/3$)	–	–	–	102,1	102,8
Д) Объём фактических поступлений на 1 работника АУ, тыс. руб.	3851	4022	4278	104,4	106,4
Е) Поступления на 1 руб. зарплаты работников АУ, руб.	5,99	6,02	5,95	100,4	98,8
Г) Поступления на 1 руб. расходов на содержание АУ, руб.	30,82	31,25	32,22	101,4	103,1
3. Индекс эффективности управления $Эф = Kр + (1 - Kэ)$	–	–	–	105,3	104,7

В результате этого, индекс эффективности управления в МОУ «Зеленоборская СОШ» по итогам 2018 года вырос на 5,3 %, а в 2019 году – ещё на 4,7 %. Таким образом, возможно сделать вывод о том, что затраты на аппарат управления в учреждении увеличивают его эффективность, что возможно рассматривать как положительный фактор деятельности учреждения.

Для дальнейшей характеристики системы управления МОУ

«Зеленоборская СОШ», рассмотрим уровень управленческого труда в учреждении, что представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Показатели уровня управленческого труда в МОУ «Зеленоборская СОШ»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018
Коэффициент организации рабочих мест	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Коэффициент использования рабочего времени	0,85	0,90	0,89	0,05	-0,01
Коэффициент плановости и качества работ	0,53	0,55	0,55	0,02	0,00
Коэффициент регламентации труда в управлении	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Коэффициент санитарно-гигиенических условий	0,85	0,88	0,93	0,03	0,05
Коэффициент загрузки работников управления	0,59	0,72	0,73	0,13	0,01
Уровень организации	0,80	0,84	0,85	0,04	0,01

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что коэффициент организации рабочих мест в МОУ «Зеленоборская СОШ» равен нормативному, ввиду соответствия условий деятельности работников аппарата управления требованиям.

Коэффициент использования рабочего времени в учреждении определялся по фактически отработанному времени относительно нормального рабочего времени. Значение данного коэффициента имело тенденцию к небольшому росту. Если в 2017 году он составлял 0,85 ед., то по итогам 2018 года – 0,90 ед., а снижение в 2019 году было достаточно небольшим – на 0,01 ед. или до 0,89 ед. Коэффициент плановости и качества работ рассчитывался на основании фактического выполнения планов подразделений, либо их наличия или отсутствия на плановый период. Уровень показателя в МОУ «Зеленоборская СОШ» увеличился с 0,53 до 0,55 ед., что возможно считать положительным фактором развития учреждения.

Уровень коэффициента санитарно-гигиенических условий рассчитывался, исходя из доступности санитарно-гигиенических услуг в учреждении. Наблюдается рост данного показателя с 0,85 до 0,93 ед. в периоде, что возможно рассматривать как положительный фактор развития. Коэффициент

загрузки работников аппарата управления рассчитывался, исходя из стандартной нормы управляемости руководителя в размере 7 чел. В МОУ «Зеленоборская СОШ» данный показатель продемонстрировал рост от 0,59 ед. в начале анализируемого периода до 0,73 ед. – в конце, что возможно считать положительным фактором развития учреждения. Однако, на текущий момент уровень загрузки управления в учреждении недостаточный.

В целом, уровень организации управленческого труда в МОУ «Зеленоборская СОШ» имел тенденцию к росту – с 0,80 ед. по итогам 2017 года до 0,85 ед. – в 2019 году. Однако, в целом организация управленческого труда в учреждении отстаёт от нормативных значений на 15-20 %, что требует её совершенствования.

Деятельность системы управления также направлена на реализацию кадровой работы в учреждении. Данная работа состоит в подборе, подготовке, расстановке персонала, а также исполнении ими своих обязанностей. Кроме того, сюда относится также и работа аппарата управления по непосредственному управлению.

Показатели оценки кадровой работы представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка кадровой работы в МОУ «Зеленоборская СОШ» в 2019 г.

Коэффициент	Формула расчета коэффициентов	Норматив	Факт	Знач.	Коэф-т
1. Подготовки кадров	$K=(K_{кв}+K_c):2$	X	X	–	0,86
- квалификации работников	$K_{кв} = Ч_{кв} : Ч_о$	X	0,94	–	–
- соотношения специалистов по образованию	$K_c = C_{ф} : C_{н}$	0,50	0,77	–	–
2. Подбора кадров (Кпк)	$K_{пд}=(K_{пк}+K_{ск}+K):3$	X	X	–	0,84
- психологической среды	$K_{пк}=П_{фк} : П_{нк}$	5	3,7	–	0,74
- стабильности кадров	$K_{ск} = 1 - (Ч_у : Ч_о)$	X	0,80	–	0,80
- трудовой дисциплины	$K = 1 - (Д_п : Д_о)$	X	0,99	–	0,99
3. Расстановки кадров	$K_p = (K_{пк}+K_3): 2$	X	X	–	0,72
- исполнения обязанностей	$K_{ио}=1 - (Ч_н : Ч_о)$	X	0,99	–	–
4. Загрузки работников управления	$K_3=(K_1+K_2+K_3+K_4):4$	X	X	X	0,70
- управляемости для руководителя организации	$K_1 = У_ф : У_н$	8	X	7	0,88
- управляемости для гл.бухгалтера	$K_2 = У_ф : У_н$	8	X	4	0,50
- управляемости для нач. подразделений	$K_3 = У_ф : У_н$	5	X	3,6	0,72
- управляемости для гл.специалистов	$K_4 = У_ф : У_н$	3	X	2,1	0,70

Показатель загрузки работников управления определялся на основании количества работников (Уф), которые непосредственно подчиняются работнику аппарата управления (Ун).

Оценка показателей производилась экспертным методом, а значение показателя психологической среды – выборочным опросом работников учреждения. Анкета для проведения исследования представлена в Приложении Г. Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что по коэффициенту подготовки кадров в МОУ «Зеленоборская СОШ» наблюдается значение коэффициента 0,86 ед., что указывает, прежде всего, на необходимость повышения уровня образования работников учреждения по месту их работы. Относительно подбора кадров фиксируется значение в размере 0,84 ед. При этом, наименьшее значение составляющего коэффициента фиксируется по показателю психологической среды, что указывает на необходимость её повышения (0,74 ед.).

В то же время, коэффициент трудовой дисциплины, указывающий на выход работников на работу в положенное время, имеет высокий показатель (0,99 ед.), что говорит о достаточном уровне организации данного направления управления персоналом в системе управления МОУ «Зеленоборская СОШ». Коэффициент расстановки кадров в учреждении имеет также существенно низкий показатель (0,72 ед.), по той причине, что наблюдается высокий уровень неудовлетворённости психологической средой в учреждении, совместно с недостаточным уровнем загрузки персонала управления.

Коэффициент загрузки персонала управления в учреждении имеет недостаточно высокий уровень (0,70 ед.), что обуславливается, прежде всего, низкими показателями управляемости для главного бухгалтера (0,50 ед.), руководителей подразделений (0,72 ед.), а также главных специалистов (0,70 ед.). В это же время, уровень загрузки для руководителя близок к нормативному (0,88 ед.).

Дадим оценку кадровой работы по элементам (таблица 13).

Анализ таблицы показывает, что уровень показателя планирования и прогнозирования кадров на предприятии ниже нормативного, хотя и имеет тенденцию к увеличению. Если на начало периода данный показатель составлял 96,9 %, то на конец – уже 97,3 %. Уровень показателя по подбору, расстановке, оценке и непрерывному обучению кадров на предприятии существенно ниже, и имеет явную тенденцию к снижению.

Таблица 13 – Оценка кадровой работы по элементам в МОУ «Зеленоборская СОШ»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018
1. Анализ, планирование и прогноз кадров (А+Б+В):3	96,9	97,2	97,3	0,3	0,0
А) анализ на основании обеспеченности руководителями и специалистами, %	100,0	97,6	97,8	-2,4	0,2
Б) расстановка на основании веса квалифицированных работников по месту работы, %	95,8	99,1	99,0	3,4	-0,1
В) прогноз на основании условного коэффициента 0,95	95,0	95,0	95,0	0,0	0,0
2. Подбор, расстановка, оценка и непрерывное обучение (А+Б+В):3	93,5	93,4	92,8	-0,1	-0,6
А) подбор на основании коэффициента обеспеченности рабочей силы, %	97,5	97,1	95,3	-0,4	-1,9
Б) расстановка на основании коэффициента исполнения обязанностей, %	99,0	99,0	99,0	0,0	0,0
В) оценки и обучения на основании коэффициента подготовки кадров	84,0	84,0	84,0	0,0	0,0
3. Рациональное использование кадров как отношение загрузки работников управления к нормативу	84,7	87,6	88,1	3,4	0,6
Итоговый показатель (1 x 2 x 3),%	76,8	79,5	79,5	3,6	0,0

Если на начало периода он составлял 93,5 %, то на конец – уже 92,8 %, что говорит о том, что по данному направлению наблюдается снижение эффективности кадровой политики.

Показатель рационального использования кадров в периоде увеличился с 84,7 % до 88,1 %, что говорит о том, что в целом наблюдается увеличение эффективности использования трудовых ресурсов. В результате этого, уровень

итогового показателя оценки кадровой работы в МОУ «Зеленоборская СОШ» увеличился с 76,8 % до 79,5 % на конец периода, что говорит о наличии запаса и необходимости увеличения эффективности по данным направлениям.

Дадим оценку системы управления МОУ «Зеленоборская СОШ» в целом, так как система управления персоналом является важной составной частью данной системы. Показатели системы управления представлены в следующей таблице 14.

Таблица 14 – Общая характеристика системы управления на предприятии

Элементы системы	Значение
Миссия учреждения	Не сформирована
Производственная структура	Одноступенчатая, специализированная
Организационная структура :	Линейная
- число звеньев основного производства	2
- число звеньев вспомогательного производства	2
- число звеньев обслуживающего производства	2
Тип структуры управления	Иерархический
Система приоритетных целей учреждения	
1.	Развитие образования в районе
2.	Организация обучения детей в школе
Преобладающие методы управления	Распоряжения, рекомендации
Основной стиль работы руководителя	
– по отношению к подчинённым	Авторитарный
– по организации труда	Авторитарный
Коэффициент подбора кадров	0,84
Коэффициент расстановки кадров	0,72
Коэффициент организации управленческого труда	0,70
Коэффициент подготовки кадров	0,86

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что система управления МОУ «Зеленоборская СОШ» основывается на иерархическом подходе к организации управления, которое ведётся на авторитарной основе. При этом, наблюдается недостаточно высокий уровень организации управления персоналом, что выражается в недостаточно высоком коэффициенте подбора, расстановки кадров, а также организации управленческого труда и подготовки кадров. Это требует реализации соответствующих мероприятий.

В качестве одного из основных направлений функционирования системы управления выступает система стимулирования и мотивации персонала. Динамика объёмов заработной платы и стимулирующих выплат представлен на рисунке 7.

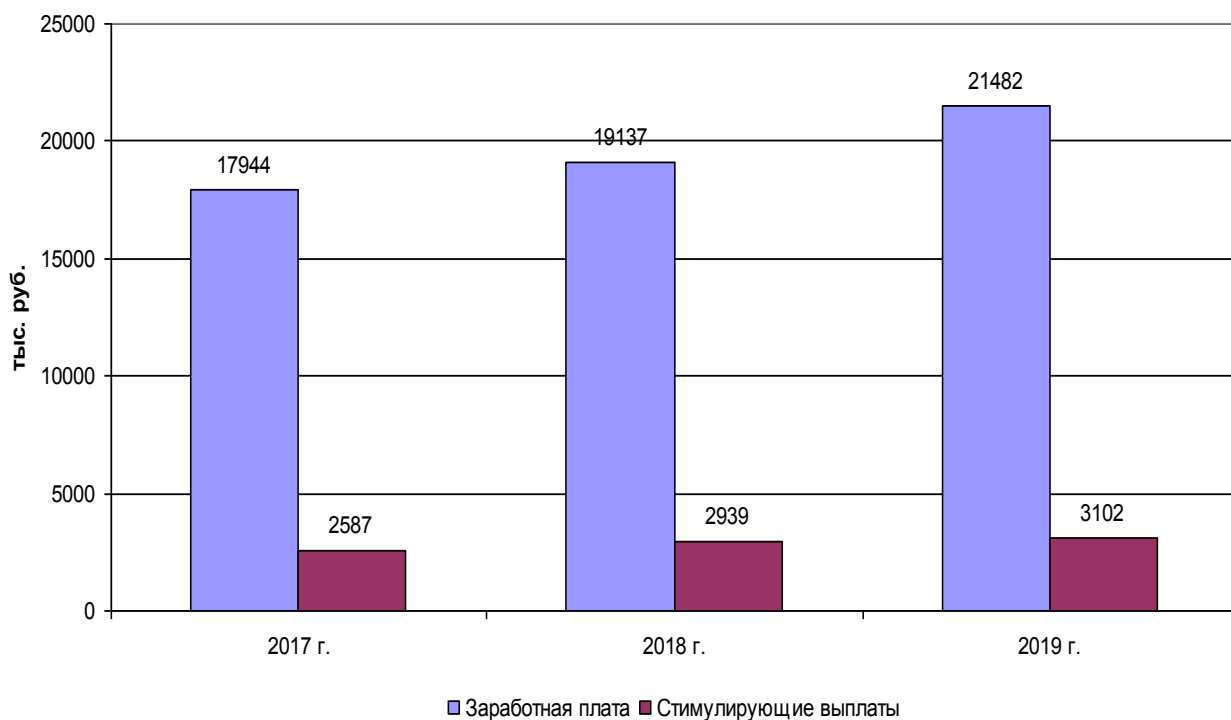


Рисунок 7 – Динамика объёмов заработной платы и мотивирующих выплат МОУ «Зеленоборская СОШ» в 2017-2019 гг., тыс. руб.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что по стимулирующим выплатам наблюдается рост объёмов – с 2587 тыс. руб. по итогам 2017 года до 3102 тыс. руб. в 2019 году, показав рост на 13,6 % и 5,5 % соответственно. В это же время, объёмы основной заработной платы также увеличились – с 17994 тыс. руб. в 2017 году до 21482 тыс. руб. по итогам 2019 года, показав по годам рост на 6,6 % и 12,3 % соответственно. Таким образом, рост основной заработной платы в 2019 году был быстрее, нежели чем стимулирующих выплат, однако, в 2018 году наблюдалась обратная ситуация.

Динамика доли стимулирующих выплат и основной заработной платы в МОУ «Зеленоборская СОШ» представлена на рисунке 8.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что уровень стимулирующих выплат в МОУ «Зеленоборская СОШ» достаточно стабилен. Так, в целом за период стимулирующие выплаты составили от 12,6 % до 13,3 %, в то время, как доля заработной платы составила от 86,7 % до 87,4 %.

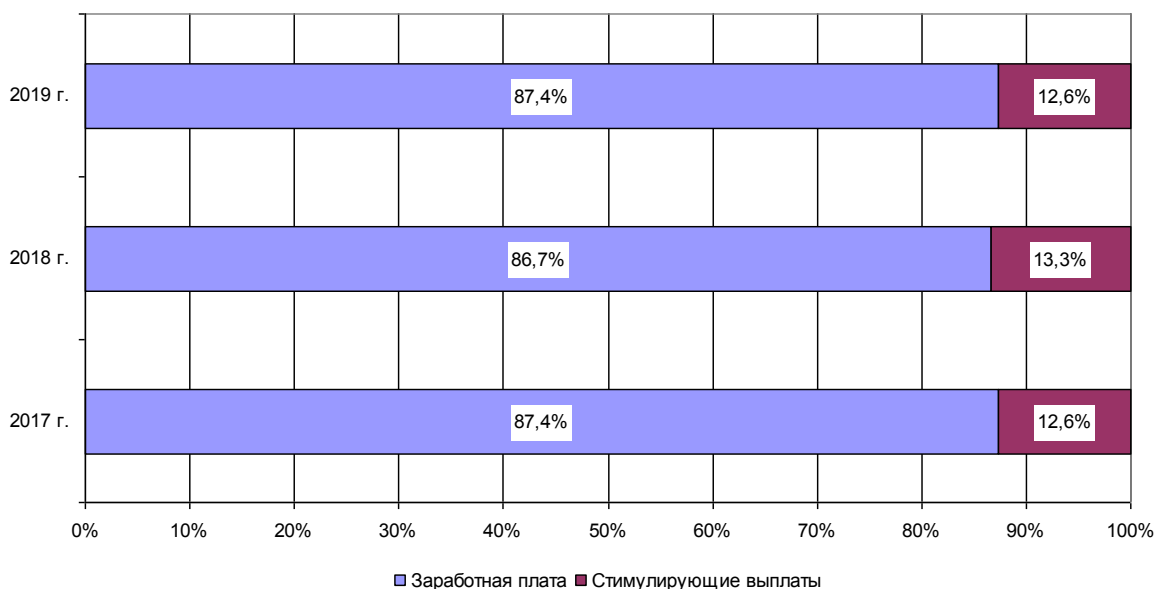


Рисунок 8 – Уровень стимулирующих выплат работникам МОУ «Зеленоборская СОШ» относительно общего объёма заработной платы, %

Исходя из полученных данных можно сделать вывод о том, что значимость стимулирующих выплат как части системы управления в МОУ «Зеленоборская СОШ» была стабильной. Это, с одной стороны, увеличивает значимость постоянной зарплаты, а с другой – снижает ценность стимулирования, так как в отношении них сложно добиваться увеличения выплат персоналу.

Рассмотрим уровень стимулирующих выплат по категориям работников в расчёте на одного работника, что представлено на рисунке 9.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что по руководителям как категории работников объёмы мотивирующих выплат максимальный. Однако, для него характерна неустойчивость объёмов –

от 92,1 до 104,9 тыс. руб. При этом, если в 2018 году фиксируется снижение с 92,3 до 92,1 тыс. руб., то по итогам 2019 года они выросли до 104,9 тыс. руб.

По специалистам уровень годовых стимулирующих выплат вырос с 53,0 тыс. руб. до 54,6 тыс. руб., по служащим – с 27,4 до 28,1 тыс. руб. С другой стороны, наблюдается существенное увеличение объёмов стимулирующих выплат увеличился по рабочим – с 12,3 до 18,3 тыс. руб.

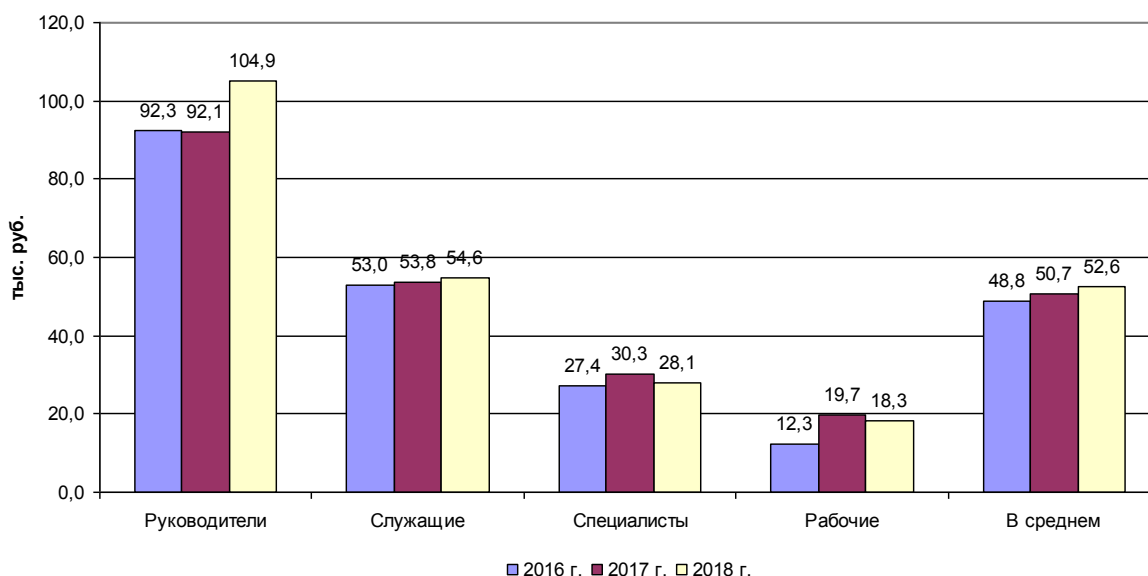


Рисунок 9 – Динамика объёмов стимулирующих выплат в расчёте на 1 работника МОУ «Зеленоборская СОШ» в 2017-2019 гг. в год

В целом же по всем работникам учреждения уровень мотивирующих постепенно рос. Если в начале периода данный показатель составлял 48,8 тыс. руб., то на конец периода – 52,6 тыс. руб.

Как видно из приведённых данных, система мотивации МОУ «Зеленоборская СОШ» предполагает более высокий уровень мотивирующих выплат с ростом уровня значимости и ответственности в системе управления. Напротив, работники, имеющие меньший уровень значимости (часть служащих, рабочие) имеет меньший размер таких выплат.

Структура стимулирующих выплат в целом по МОУ «Зеленоборская СОШ» представлена на рисунке 10.

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о

том, что крупнейшей по размерам мотивационных выплат во всём периоде исследования была группа руководителей, на которую пришлось от 43,8 % до 49,9 %. Доля служащих в структуре стимулирующих выплат составила от 26,4 % до 27,4 %, то есть была достаточно стабильной. Доля стимулирующих выплат, которые приходились на специалистов, колебалась существенно больше.

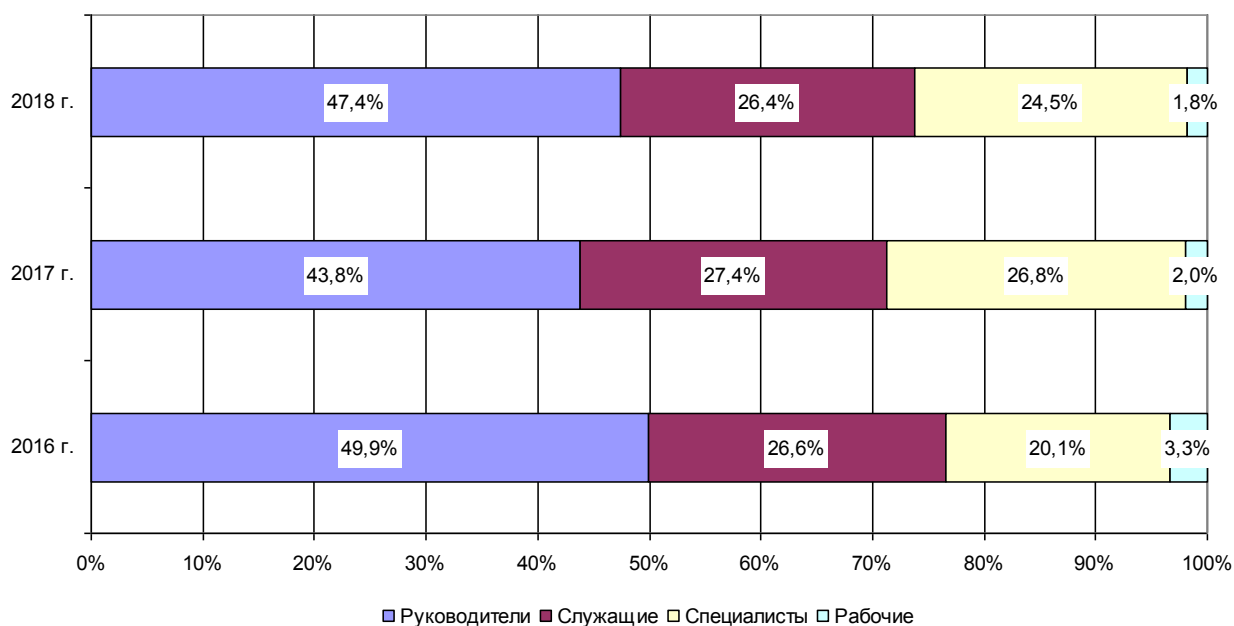


Рисунок 10 – Структура стимулирующих выплат МОУ «Зеленоборская СОШ» по группам работников в 2017-2019 гг.

Если в 2017 году она составляла 20,1 %, то по итогам 2018 года она была максимальной – 26,8 %. В 2019 году данный показатель несколько сократился – до 24,5 %. Доля стимулирующих выплат, которые приходились на рабочих, была существенно меньше первых трёх групп, и уменьшилась с 3,3 % в начале до 1,8 % – в конце периода.

Система стимулирующих выплат представлена в таблице 15.

Как видно из таблицы, в целом в МОУ «Зеленоборская СОШ» выделены такие группы стимулирующих выплат, как выплаты за интенсивность и высокие результаты работы, выплаты за качество выполняемых работ. Наряду с этим установлены выплаты за стаж непрерывной работы, а также премиальные выплаты по итогам работы.

Таблица 15 – Система стимулирующих выплат в МОУ «Зеленоборская СОШ»

Наименование	Сумма, руб.
Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы	
Надбавка за интенсивность и высокие результаты работы	500-3000
Надбавка руководителям структурных подразделений и специалистам в сельской местности	500
Выплаты за качество выполняемых работ	
Надбавка за качество выполняемых работ	1000
Надбавка педагогическим работникам за наличие квалификационной категории	700
Выплаты за стаж непрерывной работы	
Выплаты за стаж непрерывной работы	300-1000
Премияльные выплаты по итогам работы	
Премияльные выплаты по итогам работы	1000-3000

Ещё одним важным направлением деятельности в рамках системы управления в учреждениях, является нематериальная мотивация. При этом, оценить данную деятельность сложно, так как она предполагает большое количество разнородных действий, которые разнятся между организациями. В качестве обобщающего показателя рассмотрим размеры затрат на неё в учреждении (рисунок 11).

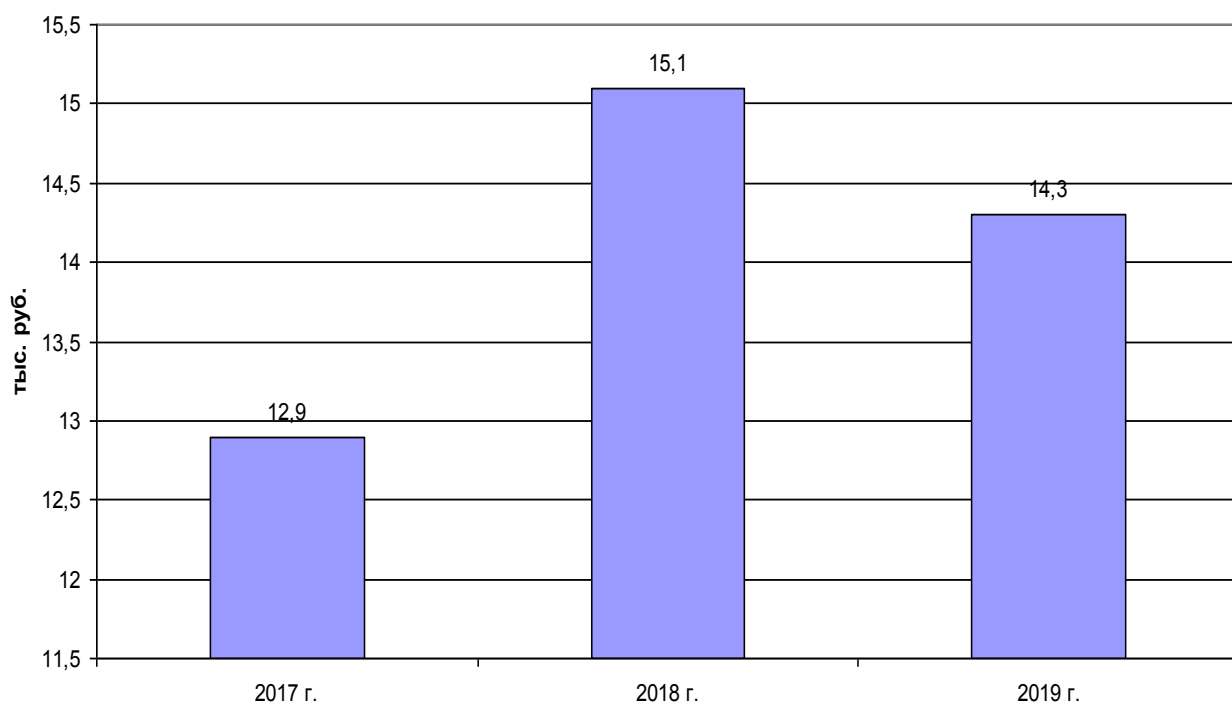


Рисунок 11 – Динамика объёмов затрат на нематериальную мотивацию в МОУ «Зеленоборская СОШ» в 2017-2019 гг.

Анализ данных рисунка говорит о том, что в целом объёмы затрат на нематериальную мотивацию работников МОУ «Зеленоборская СОШ» имеет небольшой объём. При этом, в целом по учреждению наблюдается определённый рост показателя. Если в начале анализируемого периода данный показатель составлял 12,9 тыс. руб., то на конец – уже 14,3 тыс. руб. Максимальные объёмы данных затрат фиксировались в 2018 году в размере 15,1 тыс. руб. В целом, затраты на нематериальную мотивацию составляют крайне небольшую величину, не превышая 1 % от размера стимулирующих выплат. Это позволяет сделать вывод о том, что мероприятия нематериальной мотивации хотя и важны для МОУ «Зеленоборская СОШ», однако, проводятся в небольших объёмах.

Ещё одним направлением деятельности в рамках системы управления в МОУ «Зеленоборская СОШ» является подбор и отбор персонала. Основные показатели данной деятельности представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка показателей подбора и отбора кадров в МОУ «Зеленоборская СОШ»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018
Получено заявлений от соискателей, ед.	12	14	15	16,7	7,1
Принято, чел.	9	12	11	33,3	-8,3
Количество соискателей на рабочее место, чел.	1,3	1,2	1,4	-12,5	16,9
Количество лиц, соответствующих по квалификации среди подавших заявки, чел.	10	13	14	30,0	7,7
Уровень соответствия, процентов	83,3	92,9	93,3	11,4	0,5

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что количество заявлений от соискателей в МОУ «Зеленоборская СОШ» имела тенденцию к увеличению. Если в 2017 году данный показатель составлял 12 чел., то по итогам 2018 года он вырос до 14 чел., или на 16,7 %, а по итогам 2019 года значение показателя выросло до 15 чел., или ещё на 7,1 %. Количество принятых работников в учреждение в периоде колебалось от 9 до 12 чел., причём максимум наблюдается в 2018 году.

Количество соискателей на 1 рабочее место в учреждении невелико, и не превышает 1,5 чел. При этом, в целом за период значение показателя составило от 1,2 до 1,4 чел. Данный факт свидетельствует о низком уровне конкуренции между потенциальными работниками за работу в МОУ «Зеленоборская СОШ».

Количество лиц, которые соответствовали уровню квалификации среди подавших заявки в учреждении выросло за период с 10 до 14 чел., показав рост за период на 40 %. Уровень соответствия подавших заявки требованиям учреждения составил от 83,3 % в начале до 93,3 % – в конце периода, что свидетельствует о том, что преимущественно заявки на работу в нём подают лица, имеющие необходимую квалификацию. Таким образом, с одной стороны, количество подававших заявления о принятии на работу невелико, однако, практически все подавшие такие заявления могли быть приняты на работу.

Рассмотрим показатели продвижения работников в МОУ «Зеленоборская СОШ», что представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели продвижения работников МОУ «Зеленоборская СОШ»

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп прироста, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018
Повышено в должности, чел.	3	2	3	-33,3	50,0
– руководители	2	1	1	-50,0	0,0
– служащие	1	1	1	0,0	0,0
– специалисты	0	0	1	-	-
Коэффициент повышения, процентов	5,7	3,4	5,1	-40,4	50,0
– руководители	14,3	7,1	7,1	-7,2	0,0
– служащие	7,7	6,7	6,7	-13,0	0,0
– специалисты	0,0	0,0	3,7	-	-

Анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать вывод о том, что количество повышенных лиц в МОУ «Зеленоборская СОШ» в периоде составляло 2-3 чел. ежегодно. При этом, количество руководителей, которые повышались, составляло 1-2 чел., количество повышаемых в должности специалистов составило 1 чел. каждый год, а повышение служащих

осуществлялось на разовой основе, единственный раз это произошло в 2019 году.

Уровень коэффициента повышения персонала в учреждении составил от 3,4 % в 2018 году до 5,7 % – в 2019 году. При этом, наибольшее значение коэффициента пришлось на руководителей. Так, по итогам 2017 года данный показатель составил 14,3 % от их общей численности. В дальнейшем значение показателя сократилось до 7,1 %.

Уровень коэффициента повышения по служащим был более стабильным, составив в периоде от 6,7 % до 7,7 %, а по специалистам в 2017-2018 гг. его значение нулевое. Однако, в 2019 году он вырос до 3,7 %.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ввиду небольших размеров коллектива, а также ввиду существенной текучести, в МОУ «Зеленоборская СОШ» количество повышенных по службе лиц невелико, уровень продвижения по службе приемлемый.

По итогам проведённого в пункте 2.3 исследования сделаем следующие выводы:

1) особенностью управления персоналом в учреждении является то, что ввиду небольшой его численности стандартные процедуры управления носят, как правило, либо единичный характер, либо характеризуются низким уровнем эффективности. Однако, по таким направлениям деятельности, как аттестации, подбор и отбор, а также продвижение персонала, наблюдается высокий уровень организации работы;

2) в целом по учреждению уровень эффективности работы персонала с позиции его эффективности аппарата управления указывает на то, что данный аппарат в МОУ «Зеленоборская СОШ» повышает как экономичность своей деятельности, так и эффективность затрат на управление, что выступает положительным фактором его деятельности;

3) по направлению стимулирования персонала подход состоит в том, чтобы в наибольшей степени стимулировать те категории работников, от деятельности которых в наибольшей степени зависит функционирование

учреждения. Наибольшие суммы стимулирующих выплат приходятся на менеджмент и служащих, наименьшие – на рабочих. Меры по нематериальной мотивации являются в учреждении дополняющими к мерам материального стимулирования.

По итогам проведённого в главе 2 исследования сделаем следующие выводы обобщающего характера:

1) МОУ «Зеленоборская СОШ» является учреждением среднего общего образования, осуществляющее свою деятельность в селе Зелёный Бор. Особенностью деятельности учреждения является постепенное увеличение объёмов его финансирования, в результате чего по итогам периода оно приблизилось к 60 млн. руб. Уровень собственных доходов учреждения не превышает 1 млн. руб.;

2) проведённый анализ внутренней среды МОУ «Зеленоборская СОШ» позволяет сделать вывод о том, что для учреждения характерна определённая устойчивость, связанная с постоянством условий ведения хозяйственной деятельности. Характерной её особенностью являются существенное преобладание численности женщин над мужчинами, наличие постоянного небольшого дефицита персонала, а также существенный оборот персонала, вызванный недостаточно комфортными условиями работы в учреждении по сравнению с другими местами работы;

3) проведённый анализ и оценка управления персоналом в МОУ «Зеленоборская СОШ» позволяет сделать вывод о том, что по большинству показателей системы управления персоналом в учреждении наблюдается активная работа. Однако, в качестве проблемных направлений деятельности учреждения следует указать недостаточно рациональное использование персонала, низкий объём и уровень стимулирующих и мотивирующих выплат, а также мер нематериальной мотивации, сосредоточенность мер стимулирования и мотивации, преимущественно, на работниках аппарата управления, а также слабую конкурентность при занятии мест работников в учреждении.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МОУ «ЗЕЛЕНОБОРСКАЯ СОШ»

3.1 Обоснование предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»

Проведённый в главе 2 анализ системы управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ» позволяет выделить следующие её недостатки:

1) недостаточный объём организации системы деловой оценки работников и длительный межаттестационный срок;

По результатам проведения исследования аттестаций в МОУ «Зеленоборская СОШ» было выявлено, что уровень охвата аттестациями в учреждении таков, что межаттестационный срок составляет 2-3 года. При этом, считается необходимым проведение ежегодной аттестации персонала с тем, чтобы оперативно выявлять возникающие проблемы, с тем, чтобы поддерживать уровень знаний и умений работников на достаточном уровне. При этом, для части профессий этот срок ещё сокращается. Это характерно для профессий, которые только начали формироваться. Несмотря на то, что образование не относится к таким отраслям, тем не менее, существует значительное количество направлений деятельности, в которых межаттестационный период должен быть понижен. Сюда возможно отнести такие направления деятельности, как:

- собственно управление персоналом;
- дистанционные технологии обучения;
- информационные технологии.

Однако, следует учитывать также и тот факт, что в самой организации, ввиду её относительно небольших размеров, проведение подобных мероприятий возможно только для работников низовых уровней. Работников более высокого уровня – руководителей и специалистов ни аттестовать, и оценить их качества будет практически невозможно. При этом, если наиболее общие вопросы возможно закрыть квалификацией кадровых работников, то

вопросы частного порядка, относящиеся к профессиональной деятельности, закрыть будет невозможно.

Кроме того, необходимо учитывать также и узость рынка специалистов, причём не только Михайловского района, но также и Амурской области в целом. Так, привлечение специалистов из других организаций для аттестации и деловой оценки будет приводить к тому, что МОУ «Зеленоборская СОШ» будет подвергаться риску переманивания наиболее квалифицированных учителей и других специалистов в другие учебно-образовательные организации.

Одним из факторов выделенной проблемы также является и наличие пограничных оценок при аттестации. Суть данного недостатка состоит в наличии «условно положительных» аттестаций. Условно положительные аттестации говорят о наличии определённых проблем в аттестации конкретного работника. Однако, при этом данная оценка считается положительной, что позволяет такому работнику продолжать свою текущую деятельность.

Такой подход, с одной стороны, позволяет проявлять определённую гибкость по отношению к конкретным работникам, а с другой – приводит к тому, что такой работник может длительное время работать со значительным объёмом пробелов в знаниях и умениях.

Кроме того, наличие самой подобной оценки должно стимулировать аттестованное таким образом лицо к повышению уровня необходимых знаний. Однако, перезачёт при подобном варианте развития событий не предусмотрен системой аттестации, в результате чего закрепляется ситуация неполного соответствия работника квалификационным требованиям, что выливается в общее снижение уровня эффективности работы системы управления в МОУ «Зеленоборская СОШ».

Необходимо также упомянуть и тот аспект, что проведение аттестаций в организации осуществляется нерегулярно, в результате чего у аттестующих лиц отсутствуют возможности проверки знаний работников, получивших условно-положительную оценку.

Следовательно, подобная практика условных аттестаций не отвечает условиям функционирования учреждения, негативно сказывается на общей квалификации работников и должна быть отменена, с целью повышения уровня заинтересованности условно аттестованных работников в том, чтобы получить дополнительные знания по тем вопросам, по которым они не смогли аттестоваться.

2) слабая активность по вопросам продвижения сотрудников учреждения;

Данная проблема состоит в том, что в МОУ «Зеленоборская СОШ» продвижение сотрудников организовано достаточно слабо. Основной причиной здесь выступает тот факт, что, с одной стороны, учреждение характеризуется текучестью персонала, в результате чего те работники, которые не получили продвижения, как правило, покидают школу, а с другой стороны, вливания новых лиц в руководящий состав, а также повышение уровня у специалистов и служащих, также почти не происходит. Примером продвижения здесь является переход от педагогического и учебно-вспомогательного в управленческий персонал.

В результате такого состояния формируется ситуация, при которой наиболее активные работники в учреждении не задерживаются, а стремятся получить более выгодные условия в других учреждениях среднего образования района.

Кроме того, ввиду отсутствия у руководства учреждения существенных материальных возможностей, оно не может компенсировать материально данным работникам отсутствие возможностей по их продвижению по службе. Следствием этого является тот факт, что роста уровня персонала с позиций кадрового потенциала работников не происходит, что возможно считать недостатком в его деятельности.

Необходимо отметить, что вопросы аттестации и деловой оценки персонала в значительной степени могут быть увязаны с вопросами продвижения, так как часто аттестация и деловая оценка являются базой, на которой строится процесс продвижения. Однако, как было показано выше, в

системе деловой оценки и аттестации МОУ «Зеленоборская СОШ» также имеются недостатки, что автоматически делает невозможным и увеличение эффективности функционирования системы продвижения в данном учреждении.

3) низкий уровень плановости работ работниками управления;

Как показано в главе 2, уровень плановости работ, имеющийся в МОУ «Зеленоборская СОШ», ниже необходимого уровня в 2-2,5 раза. Это же касается и проведения аттестаций, и деловой оценки, и прочих мероприятий, проводимых в рамках функционирования системы управления данным учреждением.

Для того, чтобы вышеприведённые мероприятия давали максимальный эффект, необходимо, чтобы их реализация проводилась на постоянной основе, и комплексно. При этом, должен быть определён четкий порядок проведения аттестаций и деловых оценок, а период проведения – заранее известен. Наиболее предпочтительным вариантом являлось бы проведение аттестаций по всему коллективу, с целью комплексного подхода к выявленным недостаткам в квалификации.

В этих условиях необходимым условием проведения мероприятий по управлению персоналом в МОУ «Зеленоборская СОШ» является то, что они должны быть не только регулярными, но также и отражать имеющиеся реалии образования, а также требования общества, а также учитывать перспективные направления его развития.

4) низкий уровень стимулирующих выплат;

Данный недостаток состоит в том, что на сегодняшний день система стимулирования в МОУ «Зеленоборская СОШ» хотя и присутствует, однако, по нашему мнению, недостаточно эффективна. Проведённые расчёты показывают, что уровень стимулирующих выплат относительно общего дохода работников учреждения составляет в 2019 году только 12,6 %. При этом, разделения на единовременные и ежемесячные выплаты в учреждении не установлено, что существенно снижает возможности работников учреждения по повышению

своего дохода.

Практика стимулирующих выплат показывает, что в случае, если их доля низка, и не позволяет разумными усилиями её увеличить, то снижается эффективность данных выплат. В то же время, если данные выплаты превышают определённый порог, составляющий 30-40 % относительно общего дохода, то снижается мотивация к текущей работе, так как выплаты за неё становятся по мнению работников, недостаточно высокими.

Исходя из этого, по нашему мнению, необходимо рассматривать систему стимулирования в МОУ «Зеленоборская СОШ» как требующую модернизации в рамках имеющейся системы управления персоналом в учреждении.

По результатам проведённого в пункте 3.1 исследования проблем имеющейся системы управления персоналом возможно сделать вывод о том, что имеющаяся система не позволяет эффективно и комплексно подходить к данной деятельности, в результате чего снижаются возможности МОУ «Зеленоборская СОШ» в части адекватного реагирования на требования общества и изменения в среде. При этом, данные недостатки не являются критичными в той части, что их преодоление возможно в краткосрочной перспективе, а требуемые затраты, очевидно, не будут существенными, так как в значительной степени будут опираться на имеющиеся у учреждения резервы.

3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию аттестации и деловой оценки в МОУ «Зеленоборская СОШ»

На основании проведённого исследования, выявившего проблемы в организации аттестации и деловой оценки работников учреждения, сформируем комплекс мероприятий направленный на преодоление данных проблем. В качестве возможных мероприятий будут выступать:

- 1) формирование системы и плана аттестаций и деловых оценок;

Суть данного предложения состоит в том, чтобы сформировать действующую систему аттестаций и деловой оценки персонала, деятельность которой происходила бы в автоматическом режиме. С этой целью предлагается следующая схема работы (рисунок 12).



Рисунок 12 – Схема работы по аттестации и деловой оценке работников МОУ «Зеленоборская СОШ»

Предполагается, что для работников МОУ «Зеленоборская СОШ» будет проводиться дифференцированная деловая оценка и процедура аттестации, в зависимости от уровня данных работников в иерархии управления в учреждении.

Так, для высшего руководства учреждения предполагается использование внешней оценки и аттестации, так как сами себя данные работники объективно оценить не имеют возможности. Предполагается, что данная оценка будет осуществляться специально приглашенной внешней организацией, в качестве

которой будет выступать Амурский областной институт развития образования (АОИРО), который имеет соответствующую квалификацию по вопросам требований к персоналу учреждений образования в регионе.

Данный подход позволит существенно повысить объективность аттестационных процедур, а также – соблюсти отношения субординации в структуре управления. Достоинством данного подхода будет являться и то, что руководство учреждения получит дополнительный опыт в проведении аттестации.

При этом, предлагается следующий подход к аттестации (таблица 18).

Таблица 18 – Особенности проведения аттестации работников аппарата управления высшего руководства МОУ «Зеленоборская СОШ»

Руководитель	Особенности проведения аттестации	Особенности проведения деловой оценки
Директор	Аттестация по желанию, результаты аттестации носят рекомендательный характер, обязательно проводится внешними лицами	Обязательно, результаты носят рекомендательный характер
Зам. директора	Аттестация обязательна, результаты аттестации носят рекомендательный характер	Обязательно, результаты носят рекомендательный характер
Главный бухгалтер	Аттестация обязательна, при отрицательном результате аттестации – переаттестация через 6 месяцев.	Обязательно, результаты носят рекомендательный характер
Завучи	Аттестация обязательна, при отрицательном результате аттестации – переаттестация через 3 месяца. Является основанием для увольнения.	Обязательно, результаты носят рекомендательный характер, могут использоваться для планирования мероприятий по продвижению

Предполагается, что для директора МОУ «Зеленоборская СОШ» аттестация будет проводиться по желанию, а её результаты будут носить рекомендательный характер. При этом, с целью обеспечения необходимого уровня проведения аттестации она в обязательном порядке должна проводиться внешними по отношению к учреждению лицами.

Для главного бухгалтера и руководителей основных подразделений аттестация будет носить обязательный характер. При этом, ввиду значимости

главного бухгалтера для учреждения при отрицательном результате аттестации он может быть переаттестован в течение 6 месяцев, а вопрос о прекращении с ним трудовых отношений будет решаться директором. При аттестации руководителей основных подразделений учреждения срок переаттестации будет составлять 3 месяца, а отказ от аттестации может рассматриваться как основание для увольнения.

Деловая оценка по высшим должностным лицам МОУ «Зеленоборская СОШ» должна проводиться полностью, без исключения, однако, результаты деловой оценки должны носить рекомендательный характер, прежде всего, ввиду дефицитности указанных специалистов на рынке труда Михайловского района и Амурской области. Тем не менее, полученные результаты деловой оценки работников основных подразделений могут быть использованы для реализации последующих мероприятий по продвижению персонала.

Применительно к среднему управленческому персоналу предполагается, что проведение деловой оценки и аттестации будет осуществляться следующим образом (таблица 19).

Таблица 19 – Особенности проведения аттестации и деловой оценки среднего звена управления в МОУ «Зеленоборская СОШ»

Руководитель	Особенности проведения аттестации	Особенности проведения деловой оценки
Заместители руководителей учебных подразделений, классные руководители	Обязательная внутренняя аттестация.	Обязательная внутренняя деловая оценка. Установление уровня дополнительной заработной платы по результатам деловой оценки
Прочие работники аппарата управления учебных подразделений	Обязательная внутренняя аттестация	Обязательная внутренняя деловая оценка. Возможно установление уровня дополнительной заработной платы по результатам деловой оценки
Работники аппарата неучебных подразделений	Обязательная внутренняя аттестация	Обязательная внутренняя деловая оценка

Предполагается, что для работников учебных (основных) подразделений в лице заместителей по результатам деловой оценки будет устанавливаться

дополнительный уровень заработной платы. Для прочих работников аппарата управления учебных подразделений данное мероприятие будет носить опциональный характер. Следует отметить, что в отличие от руководителей учебных подразделений, оценка которых будет проводиться внешним оценщиком (АОИРО), для заместителей руководителей подразделений оценка будет проводиться внутренними силами МОУ «Зеленоборская СОШ», в результате чего список требований по деловой оценке будет более узким.

При этом, комиссия по аттестации и деловой оценке будет состоять из работников высшего звена управления МОУ «Зеленоборская СОШ».

Кроме того, ввиду того, что руководители основных подразделений подчиняются непосредственно директору МОУ «Зеленоборская СОШ», именно в его компетенцию будет входить назначение данным работникам конкретного уровня заработной платы. По заместителям руководителей основных подразделений вопрос назначения дополнительной заработной платы будет находиться в ведении руководителей этих подразделений, в результате чего конфликта по управлению при назначении уровня заработной платы не произойдет. Кроме того, по всем категориям среднего управленческого персонала предполагается обязательная внутренняя аттестация.

Особенности проведения аттестации прочих работников представлены в таблице 20. При этом, предполагается, что проведение аттестации данных категорий работников будет осуществляться работниками аппарата управления, начиная со среднего уровня.

Таблица 20 – Особенности проведения аттестации прочих работников МОУ «Зеленоборская СОШ».

Категория работников	Особенности проведения аттестации	Прочие условия
Работники аппарата управления низшего звена	Аттестация проводится по всем работникам	Срок на передачу – 3 мес
Прочие работники	Выборочно, по отдельным специальностям и должностям	Срок на передачу – 2 мес

Таким образом, предложенное мероприятие по совершенствованию аттестации позволит провести аттестацию всех работников МОУ «Зеленоборская СОШ», а деловой оценки – тех, для которых эта процедура является необходимой. При этом, будет наблюдаться движение сверху вниз при проведении данных мероприятий, то есть вышестоящие руководители будут аттестовывать и оценивать нижестоящих.

Предлагаются следующие календарные сроки проведения мероприятий (таблица 21).

Таблица 21 – Календарные сроки проведения мероприятий по аттестации и деловой оценке работников в МОУ «Зеленоборская СОШ»

Уровень	Аттестация	Деловая оценка
Высший уровень управления	1/02 – 28/02	01/03 – 15/03
Средний уровень управления	16/03 – 30/04	05/05 – 31/05
Низовой уровень управления	01/09 – 30/09	–
Прочие работники	01/10 – 01/12	–

Предполагается, что в летний период мероприятий по аттестации и деловой оценке проходить не будет, ввиду нахождения значительного количества работников в отпусках.

2) введение индивидуальных стимулирующих выплат;

Нами предлагается следующий подход к модернизации системы стимулирования в МОУ «Зеленоборская СОШ». Он состоит в индивидуализации стимулирующих выплат, которые осуществляются за счёт районного отдела образования.

Районным отделом образования (РОО) устанавливается премиальный фонд в размере 30 тыс. руб. в месяц, расходование которого может осуществляться исключительно на основании решения Комиссии, создаваемой МОУ «Зеленоборская СОШ», которая формируется для решения вопросов по стимулированию персонала.

Нами предлагается ввести в состав комиссии следующих лиц:

– директор учреждения;

- заместителя директора по учебной работе;
- заместителя директора по воспитательной работе;
- 3 делегатов от учительского состава;
- 1 делегата от вспомогательного персонала.

Решения комиссии принимаются простым большинством голосов.

В качестве критериев распределения данных средств могут выступать следующие обстоятельства (таблица 22).

Таблица 22 – Критерии распределения средств РОО на индивидуальные стимулирующие мероприятия

Мероприятие	Сумма, руб.
1	2
Единовременные	
Министерская грамота РФ	1000
Министерская грамота Амурской области	500
В связи с юбилеем (55,60,65 лет)	1000
За проведение уроков высокого качества	
– школьные	300
– районные	2000
Победа в конкурсе профессионального мастерства различного уровня	5000
За подготовку ЕГЭ при наличии результатов выше	
– районного	
– областного	
– среднего по РФ	
Ежемесячные	
За подготовку учащихся к ЕГЭ	1000
За творческую активность	100-500
За достижение учащимися высоких показателей в учёбе	500
За подготовку победителей олимпиад	
– школьных	100
– районных	300
– областных	600
– общероссийских	700
По итогам года	
За подготовку печатных работ	300
Обновления портфолио	100

Выплаты данных сумм будут осуществляться за счёт средств РОО. Превышение установленных сумм индивидуального стимулирования не допускается.

Решение по каждой отдельной индивидуальной выплате принимается

комиссионно. Результаты начисления индивидуальных стимулирующих выплат сводятся в реестр и направляются в РОО для утверждения.

По результатам проведённого в пункте 3.2 исследования возможно сделать следующие выводы:

1) первым мероприятием в рамках мероприятий по совершенствованию системы управления в МОУ «Зеленоборская СОШ», является мероприятие по формированию системы и плана аттестации и деловых оценок. Оно предполагает внешнюю аттестацию и деловую оценку высших управленцев, а также обязательную внутреннюю аттестацию, и, при необходимости, деловую оценку всех работников аппарата управления более низких уровней. При этом, начиная со среднего уровня управления аттестация и деловая оценка будет проводиться самостоятельно силами управленцев более высокого уровня;

2) в качестве второго мероприятия выступает мероприятие по введению индивидуальных стимулирующих выплат. Данные выплаты осуществляются за счёт фонда средств, формируемого районным отделом образования в сумме до 30 тыс. руб. При этом, выделены единовременные, ежемесячные выплаты, а также выплаты по итогам года. С помощью данных выплат руководство МОУ «Зеленоборская СОШ» сможет индивидуально стимулировать работников учреждения, которые добились значимых успехов в своей профессиональной деятельности.

На основании данных выводов в следующем пункте 3.3 оценим экономическую эффективность предложенных мероприятий.

3.3 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

С целью определения прямых затрат примем следующий уровень заработной платы лиц, участвующих в данных мероприятиях (таблица 23).

Рассмотрим эффекты от каждого мероприятия:

1) формирование системы и плана аттестаций и деловых оценок.

Особенностью данного мероприятия является то, что оно подразумевает внедрение определённых правил, которые должны быть регламентированы соответствующим нормативным документом.

Таблица 23 – Условный уровень затрат на заработную плату в МОУ «Зеленоборская СОШ» для расчета экономического эффекта от предложенных мероприятий

Работник	Уровень затрат на заработную плату, тыс. руб.
Директор	60
Главный бухгалтер, юрист (юристконсульт)	50
Завучи и руководители неучебных подразделений	45
Прочие сотрудники	30

Оценим прямые затраты на данное мероприятие, как затраты лиц, упомянутых в таблице 22. В качестве срока реализации примем срок с 01/11/2020 г. по 31/12/2020 г., т.е. два календарных месяца, с тем, чтобы начиная со второй половины января 2020 года начать реализацию этого плана.

Примем следующее распределение доли затрат труда в месяц на данное мероприятие:

- директора – 10 %;
- секретаря – 60 %;
- юриста (юрисконсульта) – 30 %.

Данное распределение даст следующие затраты на реализацию мероприятия, вычисляемую по формуле:

$$Z_1 = П \times (\sum D_i \times ЗП_i), \quad (1)$$

где П – период реализации (месяцев);

D_i – доля затрат труда в месяц исполнителя;

$ЗП_i$ – уровень заработной платы исполнителя.

Получим:

$$Z_1 = 2 \times (60 \times 10 \% + 30 \times 60 \% + 50 \times 30 \%) = 39 \text{ тыс. руб.}$$

Оценим выгоды от данного мероприятия. Оценим их в виде повышения эффективности использования предоставленного финансирования для деятельности МОУ «Зеленоборская СОШ» с учётом уровня замещения

должностей, который по итогам 2019 года составил 98,3 %.

Причиной выбора данного показателя является то, что после деловой оценки и частично по результатам аттестации руководством учреждения будет получена информация о том, какие работники имеют необходимые навыки, которые возможно использовать на тех или иных работах по управлению персоналом, что позволит оптимизировать расходы на текущую деятельность учреждения.

Найдём объём финансирования после реализации данного мероприятия по формуле:

$$ВП_1 = \frac{ЛФ_0}{УЗ_0}, \quad (3)$$

где $ЛФ_0$ – лимит финансирования на учреждение в 2019 году, тыс. руб.;

$УЗ_0$ – уровень замещения должностей в МОУ «Зеленоборская СОШ» до проведения мероприятия.

Получим:

$$ВП_1 = \frac{59891}{0,983} = 60927 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, экономия финансирования по сравнению с текущим уровнем составит:

$$\Delta ВП = ВП_1 - ВП_0 = 60927 - 59891 = 1036 \text{ тыс. руб.}$$

Получим:

С учётом затрат на реализацию данного мероприятия эффект от него составит:

$$Э_2 = \Delta ВП - З_2 = 1036 - 39 = 997 \text{ тыс. руб.}$$

2) введение индивидуальных стимулирующих выплат;

Оценим влияние данных стимулирующих выплат на деятельность учреждения. В качестве эффекта от их проведения можно рассматривать

повышение удовлетворённостью работой и снижение текучести персонала.

Оценим нормальный объём выбытия работников. Согласно практики работы с кадрами нормальный оборот по выбытию не должен превышать 10 % в год. Тогда, при среднегодовой численности работников МОУ «Зеленоборская СОШ» в размере 59 чел. нормальный размер выбытия составит:

$$B = 10 \% \times 59 = 6 \text{ чел.}$$

Соответственно, размер сокращения выбытия составит:

$$\Delta B = 8 - 6 = 2 \text{ чел.}$$

Ввиду того, что учебный процесс не должен прекращаться, данные вакансии будут замещены. Однако, естественно, что уровень обучения будет несколько ниже, так как учителя должны будут замещать предметы, которые они обычно не ведут. В связи с этим, оценим уровень качества такой работы в 70 % относительно максимально возможного.

Оценим объёмы финансирования в расчёте на 1 работника в год в МОУ «Зеленоборская СОШ»:

$$OF = \frac{59891}{59} = 1015 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, косвенные потери МОУ «Зеленоборская СОШ» от снижения качества образования составят:

$$KП = 2 \times 1015 \times (100\% - 70\%) = 608 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на реализацию данного мероприятия примем в размере 30 тыс. руб. в месяц, что в годовом исчислении составит:

$$З_r = 30 \times 12 = 360 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, в денежном выражении эффект от реализации данного мероприятия составит:

$$Э_3 = \Delta Д - З_r = 608 - 360 = 248 \text{ тыс. руб.}$$

Результаты расчётов сведём в таблицу 24.

На основании проведённого в главе 3 исследования, направленного на совершенствование управления персоналом в МОУ «Зеленоборская СОШ», сделаем следующие обобщающие выводы:

Таблица 24 – Результаты оценки эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию управления персоналом МОУ «Зеленоборская СОШ»

Мероприятие	Вид эффекта	Размер эффекта
Формирование системы и плана аттестаций и деловых оценок	Снижение расходов на персонал, тыс. руб.	997
Введение индивидуальных стимулирующих выплат		248

1) в качестве основных недостатков в деятельности учреждения указаны недостаточный объём организации системы деловой оценки работников и длительный межаттестационный срок, слабая активность по вопросам продвижения сотрудников учреждения, низкий уровень плановости работ работниками управления, а также низкий уровень стимулирующих выплат. Проведённый анализ показал, что в значительной степени данные недостатки основываются на том, что аппарат управления учреждением не в полной мере владеет информацией о том, что из себя представляет персонал организации, что обуславливается слабостью и фрагментарностью деятельности системы аттестации и деловой оценки;

2) с целью решения данной проблемы предложен комплекс из двух системных мероприятий – формированию системы и плана аттестаций и деловых оценок, а также введение индивидуальных стимулирующих выплат.

3) результатом реализации данных мероприятий будет, прежде всего, чёткий порядок и конкретные сроки проведения аттестации и деловой оценки в учреждении, что позволит существенно увеличить эффективность данной подсистемы управления персоналом, а также увеличение степени заинтересованности педагогов учреждения в качественной работе в МОУ «Зеленоборская СОШ». По первому мероприятию будет наблюдаться сокращение затрат на персонал в размере 997 тыс. руб., по второму – 248 тыс. руб., что указывает на эффективность данных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом представляет собой сложную, многоаспектную и системную сущность, ядром которой является её основная цель – обеспечение организации необходимым объёмом персонала, имеющим требуемый уровень квалификации. Управление персоналом с системной точки зрения представляет собой комплекс функциональных подсистем, а также приёмы, методы, технологии управления персоналом.

МОУ «Зеленоборская СОШ» является учреждением среднего образования. Образовательный процесс в МОУ «Зеленоборская СОШ» осуществляется на трех ступенях обучения по соответствующим общеобразовательным программам: начальное общее, основное общее, среднее (полное) общее образование. Основным направлением деятельности учреждения является выполнение муниципального задания по среднему образованию детей. Проводимые мероприятия в рамках коммерческой деятельности формируют менее чем 1 млн. руб. доходов, и не оказывают существенного влияния на деятельность учреждения.

По итогам анализа внутренней среды учреждения можно сделать вывод о том, что оно характеризуется крайне низкой долей работников-мужчин и преобладанием работников-женщин. При этом, тенденцией периода является увеличение количества работников с 53 до 59 чел. В качестве работников выбираются лица с преимущественно, высшим образованием, имеющие продолжительный стаж работы по специальности.

Учреждение характеризуется как некоторым недобором персонала по численности, что составляет от 1,7 % до 7 %, а также неполным соответствием по занимаемым должностям и квалификационным требованиям, что наиболее характерно для специалистов (педагогов), а также для служащих. По таким категориям, как руководители и рабочие требования выполняются полностью.

Ввиду специфики деятельности учреждения для него характерен существенный оборот персонала, средний срок оборота составляет около 3 лет, что свидетельствует о недостаточном уровне привлекательности данного

учреждения как места работы, что обуславливается как местом расположения учреждения (в сельской местности), а также другими аспектами, снижающими его привлекательность как места работы.

Особенностью управления персоналом в учреждении является то, что ввиду небольшой его численности стандартные процедуры управления носят, как правило, либо единичный характер, либо характеризуются низким уровнем эффективности. Однако, по таким направлениям деятельности, как аттестации, подбор и отбор, а также продвижение персонала, наблюдается высокий уровень организации работы.

В целом по учреждению уровень эффективности работы персонала с позиции его эффективности аппарата управления указывает на то, что данный аппарат в МОУ «Зеленоборская СОШ» повышает как экономичность своей деятельности, так и эффективность затрат на управление, что выступает положительным фактором его деятельности.

По направлению стимулирования персонала подход состоит в том, чтобы в наибольшей степени стимулировать те категории работников, от деятельности которых в наибольшей степени зависит функционирование учреждения. Наибольшие суммы стимулирующих выплат приходятся на менеджмент и специалистов, наименьшие – на рабочих. Меры по нематериальной мотивации являются в учреждении дополняющими к мерам материального стимулирования.

По результатам проведённого исследования проблем имеющейся системы управления персоналом в МОУ «Зеленоборская СОШ» возможно сделать вывод о том, что имеющаяся система не позволяет эффективно и комплексно подходить к данной деятельности, в результате чего снижаются возможности МОУ «Зеленоборская СОШ» в части адекватного реагирования на требования общества и изменения в среде. При этом, данные недостатки не являются критичными в той части, что их преодоление возможно в краткосрочной перспективе, а требуемые затраты, очевидно, не будут

существенными, так как в значительной степени будут опираться на имеющиеся у учреждения резервы.

В качестве основных недостатков в деятельности учреждения указаны недостаточный объём организации системы деловой оценки работников и длительный межаттестационный срок, слабая активность по вопросам продвижения сотрудников учреждения, низкий уровень плановости работ работниками управления, а также низкий уровень стимулирующих выплат. Проведённый анализ показал, что в значительной степени данные недостатки основываются на том, что аппарат управления учреждением не в полной мере владеет информацией о том, что из себя представляет персонал организации, что обуславливается слабостью и фрагментарностью деятельности системы аттестации и деловой оценки.

С целью решения данной проблемы предложен комплекс из двух системных мероприятий – формированию системы и плана аттестаций и деловых оценок, а также введение индивидуальных стимулирующих выплат.

Результатом реализации данных мероприятий будет, прежде всего, чёткий порядок и конкретные сроки проведения аттестации и деловой оценки в учреждении, что позволит существенно увеличить эффективность данной подсистемы управления персоналом, а также увеличение степени заинтересованности педагогов учреждения в качественной работе в МОУ «Зеленоборская СОШ». По первому мероприятию будет наблюдаться сокращение затрат на персонал в размере 997 тыс. руб., по второму – 248 тыс. руб., что указывает на эффективность данных мероприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Агишева, А. В. Совершенствование системы управления персоналом торговой организации на рынке информационных услуг / А. В. Агишева // Вопросы экономики и управления. – 2017. – № 1. – С. 79-82.
- 2 Амирбаева, А.Ш. Система управления персоналом в организации / А.Ш. Амирбаева // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2017. – 181-184.
- 3 Андросова, А.В. Понятие и принципы построения системы управления персоналом / А.В. Андросова, И.Н. Рябцева // Актуальные вопросы экономики и управления. Сб. статей I Международной студенческой научно-практической конференции. 2018. – С. 266-268.
- 4 Аслаханова, С.А. Роль руководителя в системе управления организацией / С.А. Аслаханова // Молодой ученый. – 2015. – №24. – С. 370-372.
- 5 Барина, А.Н. Сущность управления персоналом предприятия / А.Н. Барина // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2017. – №3. – С. 43-44.
- 6 Болиева, И. А. Методические основы формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами / И. А. Болиева, И. Н. Сурхаева, М. В. Текиев // Молодой ученый. – 2017. – № 7. – С. 216-219.
- 7 Быковский, В.В. Методы управления персоналом / В.В. Быковский, Н.В. Злобина // Вестник научных конференций. – 2016. – №10-7. – С. 16-19.
- 8 Воденко, К.В. Управление персоналом / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева, С.А. Тихоновскова и др. – М.: ИТК Дашков и Ко, 2019. – 374 с.
- 9 Гамидов, Р.М. Система управления персоналом на предприятии / Р.М. Гамидов // Перспективы развития науки и образования. Сб. научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. В 3-х частях. 2017. – С. 59-65.
- 10 Генжева, А.Я. Система управления персоналом на предприятии / А.Я.

Генжеева, А.Г. Рамазанова // Вопросы структуризации экономики. – 2019. – №4. – С. 166-169.

11 Данцева, Д. С. Современные методы управления персоналом организации / Д. С. Данцева // Молодой ученый. – 2017. – № 40 (174). – С. 106-108.

12 Долгая, А.А. Понятие и сущность системы управления организацией / А.А. Долгая // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – №1. – С. 100-103.

13 Егоршин, А.П. Основы менеджмента / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2016. – 352 с.

14 Жаворонкова, О.Р. Оценка эффективности управления персоналом / О.Р. Жаворонкова, А. Ивкова // Роль науки в современном мире. Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2017. – С. 32-35.

15 Жукова, И.А. Теоретические основы управления персоналом: трудовправовой аспект / И.А. Жукова // Вестник науки и образования. – 2018. – №12. – С. 94-96.

16 Жучкин, В. А. Совершенствование системы управления персоналом и повышение эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии (в организации) / В. А. Жучкин, Р. Р. Быценко // Молодой ученый. – 2018. – № 30 (216). – С. 32-35.

17 Зарубина, Т. А. Управление профессиональным развитием в современных организациях / Т. А. Зарубина // Молодой ученый. – 2016. – № 17 (121). – С. 389-392.

18 Казарьян, М. М. Эффективность управления персоналом в компании (на примере ООО «Газпром инвест») / М. М. Казарьян, А. А. Вазим // Экономика, управление, финансы : материалы VII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2017 г.). – Краснодар : Новация, 2017. – С. 84-87.

19 Карачанская, А. П. Стратегический анализ системы управления персоналом в ресторане гостиницы / А. П. Карачанская // Молодой ученый. –

2016. – № 30. – С. 55-61.

20 Клименко, К. А. Оценка результативности управления персоналом / К. А. Клименко // Молодой ученый. – 2016. – № 10 (114). – С. 736-739.

21 Колесникова, А.С. Анализ зарубежного и отечественного опыта реализации системы управления персоналом / А.С. Колесникова, Т.В. Брагина, М.А. Коваженков // Управление. Бизнес. Власть. – 2018. – №1. – С. 68-71.

22 Кондрачук, О.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия / О.Е. Кондрачук // Вестник алтайской академии экономики и права. – 2019. – №1-2. – С. 55-58.

23 Красненко, И.Ю. Инструменты создания эффективной системы управления на предприятиях машиностроения / И.Ю. Красненко // Молодой ученый. – 2015. – №6. – С. 36-40.

24 Кручинина, Е.В. Понятие системы управления персоналом / Е.В. Кручинина, Г.И. Коноплева // Научно-техническое творчество аспирантов и студентов. Материалы всероссийской научно-технической конференции студентов и аспирантов: в 2 частях. 2018 – С. 340-343.

25 Лопатина, Е.Н. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений / Е.Н. Лопатина, Д.Е. Митрофанов, А.А. Онучина, З.С. Прохоров // Экономическая наука и практика: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2018 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2018. – С. 29-32.

26 Любшина, Д.С. Сущность и значение системы управления персоналом на предприятии / Д.С. Любшина // European science. – 2016. – №7. – С. 27-28.

27 Магданов, П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2016. – №8. – С. 56-62.

28 Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2019. – 432 с.

29 Меркушова, Н.И. К вопросу выбора модели системы управления

организацией при использовании международных стандартов в области менеджмента / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова, Ю.А. Меркушова // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 398-404.

30 Мирзалиева, С.С. Совершенствование системы управления организацией в условиях изменений / С.С. Мирзалиева, А.С. Садбекова // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). – Пермь: Зебра, 2015. – С. 188-192.

31 Миронова, Н.А. Система управления персоналом на современном предприятии / Н.А. Миронова // Московский экономический журнал. – 2019. – №7. – С. 75-77.

32 Моисеева, А.С. Психологические методы в управлении персоналом / А.С. Моисеева // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире. – Прага.: WORLD PRESS, 2017. – С. 114-116.

33 Мордовченков, Н.В. Сущность системы управления персоналом в сфере сервисных услуг / Н.В. Мордовченков, П.Г. Николенко, А.А. Щеголев // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2015. – №1. – С. 103-107.

34 Мурашко, А. С. Кадровый менеджмент в системе управления государственной службой / А. С. Мурашко // Молодой ученый. – 2016. – № 23. – С. 262-265.

35 Настинова, Ц. С. Управление персоналом в современных условиях / Ц. С. Настинова // Молодой ученый. – 2016. – № 8. – С. 632-634.

36 Пурьжова, Л. В. Кадровый потенциал организации: особенности формирования и управления / Л. В. Пурьжова, Г. А. Арутюнян // Молодой ученый. – 2016. – № 24. – С. 228-231.

37 Савельева, Е.Н. Научно-практические подходы к оценке эффективности систем управления предприятием / Е.Н. Савельева // Экономика, управление, финансы: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, февраль 2014 г.). – Пермь: Меркурий, 2015. – С. 142-146.

38 Санникова, Е.А. Оценка эффективности системы управления

персоналом в организации / Е.А. Санникова // Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». – 2018. – №1. – С. 16-21.

39 Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №12-1. – С. 81-86.

40 Синдеева, К.Ю. Система управления персоналом организации / К.Ю. Синдеева, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – №1. – С. 13-15.

41 Столярова, И.Ю. К вопросу о сущности управления персоналом / И.Ю. Столярова, М.В. Маскенская // Синергия наук. – 2018. – №29. – С. 224-230.

42 Сулима, С.В. Роль и значение системы управления персоналом в системе управления организацией / С.В. Сулима, А.Г. Медетова // Евразийское научное объединение. – 2018. – №3-3. – С. 184-187.

43 Трегулова, Н.Г. О целях системы управления персоналом / Н.Г. Трегулова // Электронный научный журнал. – 2016. – №10-3. – С. 184-187.

44 Трофименко, В.В. Современные подходы к определению системы управления персоналом / В.В. Трофименко, О.Н. Валькович // Актуальные вопросы в науке и практике. Сб. статей по материалам X международной научно-практической конференции. 2018 – С. 113-120.

45 Уринов, Б. Н. Основные элементы корпоративной системы управления персоналом / Б. Н. Уринов // Проблемы современной экономики : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Самара, август 2016 г.). – Самара : ООО "Издательство АСГАРД", 2016. – С. 96-98.

46 Шарапова, В.М. Система и методы управления персоналом / В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова, И.А. Борисов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2017. – №8. – С. 33-35.

47 Шаронова, О. В. Структурно-логическая модель управления персоналом в период экономического кризиса / О. В. Шаронова // Молодой ученый. – 2017. – № 7 (141). – С. 307-311.

48 Шекшня, С.В. Руководители-чемпионы / С.В. Шекшня, В. Загиева, А. Улановский. – М.: Манн, 2019. – 256 с.

49 Шелунцова, А. М. Система управления персоналом в государственном учреждении / А. М. Шелунцова // Молодой ученый. – 2018. – № 3 (189). – С. 86-89.

50 Эскиев, М.А. Эффективность системы управления организацией. Основные факторы, влияющие на эффективность / М.А. Эскиев, С.А. Аслаханова, А.И. Бексултанова // Молодой ученый. – 2015. – №23. – С. 689-692.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Положение об экспертной комиссии по установлению стимулирующих выплат педагогическим работникам

Принято на общем собрании
трудоого коллектива
протокол №1 от 02.10.2015

УТВЕРЖДАЮ

Директор МОУ «Зеленоборская СОШ»

И.В. Чирнова

02.10.2015год

ПОЛОЖЕНИЕ

Об экспертной комиссии по установлению
стимулирующих выплат педагогическим
работникам дошкольного подразделения
МОУ «Зеленоборская СОШ»

1. Общие положения

1.1. Нормативной базой работы экспертной комиссии по установлению стимулирующих выплат педагогическим работникам ДОУ (далее по тексту - Комиссия) являются: Трудовой кодекс Российской Федерации, Закон Российской Федерации от 10.07.1992 №3266-1 «Об образовании» (в редакции Федерального закона от 24.04.2008 № 50-ФЗ), приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 декабря 2007 г. № 818 « Об утверждении перечня выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных, автономных, казенных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат стимулирующего характера в этих учреждениях»

1.2. Комиссия создается, реорганизуется и ликвидируется приказом заведующей ДОУ детского сада, согласуется с Управляющим Советом.

1.3. Настоящее Положение регламентирует порядок работы Комиссии по распределению стимулирующих выплат педагогическим работникам ДОУ в связи с переходом образовательного учреждения на новую систему оплаты труда.

1.4. Целью экспертной деятельности Комиссии является и распределение стимулирующих выплат в соответствии с критериями оценки качества труда.

1.5. Основные принципы деятельности Комиссии:

1.5.1. Открытость и коллегиальность, обеспечивающие объективное отношение к педагогическим работникам ДОУ, при распределении стимулирующей части фонда оплаты труда.

2. Функции экспертной Комиссии

2.1. Комиссия осуществляет следующие основные функции:

2.1.1. Экспертиза представленных педагогическими работниками образовательного учреждения оценочных листов по выполнению критериев и показателей за соответствующий период.

2.1.2. Принятие решений о соответствии деятельности педагогического работника требованиям к установлению размера выплаты или отказе в установлении выплаты.

2.1.3. Оформление результатов работы в форме протокола.

3. Состав и регламент экспертной Комиссии

3.1. Комиссия избирается в составе 3 человек: член Управляющего совета ДОУ, члены трудового коллектива. Все представители избираются на соответствующих заседаниях простым большинством голосов из наиболее опытных и пользующихся авторитетом педагогов, членов трудового коллектива, родителей, администрации.

3.2. Персональный состав Комиссии и регламент её работы утверждается приказом заведующего ДОУ.

3.3. Работу Комиссии осуществляет председатель, который избирается членами экспертной Комиссии на первом заседании.

3.4. Председатель Комиссии:

3.5.1. Руководит деятельностью Комиссии и планирует ее работу.

3.5.2. Председательствует на общих заседаниях Комиссии.

- 3.5.3. Подписывает протоколы совместно с секретарем.
- 3.5.4. При необходимости передает протоколы на доработку заведующей ДОО.
- 3.6. Заместитель председателя экспертной Комиссии выполняет обязанности председателя в случае его отсутствия (по согласованию).
- 3.7. Секретарь экспертной Комиссии осуществляет прием документов, ведет регистрацию, готовит заседание экспертной Комиссии, оформляет протоколы заседаний, оформляет итоговый оценочный лист, делает выписки из протоколов, знакомит членов Комиссии с представленными материалами, оформляет документы на архивное хранение.
- 3.8. Комиссия формируется на один учебный год из лиц, которые заинтересованы принять участие в деятельности Комиссии. Члены Комиссии осуществляют свою деятельность безвозмездно на общественных началах.
- 3.9. Комиссия является коллегиальным органом и принимает решение в рамках своей компетенции по установлению, регулярных и разовых (непредвиденных) выплат.
- 3.10. Заседание Комиссии проводится каждый месяц 13 числа.
- 3.11. Заседание Комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее 2/3 ее членов. Решение Комиссии принимается простым большинством голосов от общего количества присутствующих на заседании. Каждый член комиссии имеет один голос. В случае равенства голосов голос председателя является решающим.

4. Права и обязанности экспертной Комиссии

- 4.1. Комиссия имеет право:
 - 4.1.1. Запрашивать от педагогов ДОО необходимые для работы сведения.
 - 4.1.2. Определять порядок работы Комиссии.
 - 4.1.3. Вносить предложения по порядку работы Комиссии.
 - 4.1.4. Требовать постановки своих предложений на голосование.
- 4.2. Обязанности членов Комиссии:
 - 4.2.1. Соблюдать регламент работы Комиссии.
 - 4.2.2. Выполнять поручения, данные председателем Комиссии.
 - 4.2.3. Предварительно изучать принятые документы и представлять их на заседание Комиссии.
 - 4.2.4. Обеспечивать объективность принятия решений.
- 4.3. Комиссия и её члены несут персональную ответственность за объективную и качественную подготовку экспертных заключений.
- 4.4. Члены Комиссии не имеют права распространять в любой форме информацию, ставшую доступной им как членам экспертной Комиссии до принятия окончательного решения заведующего образовательного учреждения.
- 4.5. В случае невозможности прибыть на заседание член Комиссии уведомляет об этом председателя не позднее, чем за два дня до проведения заседания.
- 4.6. Заседания экспертной Комиссии оформляются протоколами, которые подписываются председателем и секретарем экспертной Комиссии.

5. Процедура представления Комиссией экспертных материалов

5.3. Сводный оценочный лист с критериями и показателями, результативности и эффективности работы педагогов ДОУ на установление стимулирующих выплат за соответствующий период передается на утверждение заведующего ДОУ.

5.4. Заведующий ДОУ рассматривает объективность заполнения оценочных листов, размер стимулирующих надбавок и выставления баллов, утверждает решение Комиссии, путем издания приказа по образовательному учреждению, в котором указывается размеры стимулирующих выплат на установленный период.

6. Заключительные положения

6.1. В случае несогласия педагога с результатами оценки в течение 1 дня с момента ознакомления его с оценочным листом и набранными баллами, педагог вправе подать, а Комиссия обязана принять письменное заявление о его несогласии с оценкой результативности его профессиональной деятельности заведующему ДОУ.

6.2. Основанием для подачи такого заявления может быть только факт (факты) нарушения установленных настоящим Положением норм, а также технические ошибки при работе с текстами, таблицами, цифровыми данными и т.п.

6.3. Апелляции педагогов образовательного учреждения по другим основаниям Комиссией не принимаются и не рассматриваются.

6.4. Комиссия обязана рассмотреть заявление педагога и дать ему ответ по результатам проверки в течение 2 дней после принятия заявления.

6.5. В случае установления в ходе проверки факта нарушения норм настоящего Положения, повлекшего ошибочную оценку профессиональной деятельности педагога ДОУ, выраженную в оценочных баллах, Комиссия принимает меры по их устранению, внося изменения в итоговый оценочный лист.

6.6. По истечении 2 дней после заседания Комиссии решение Комиссии об утверждении оценочного листа вступает в силу.

6.7. Комиссия вправе пересматривать параметры и критерии эффективности деятельности педагогов ДОУ по собственной инициативе или на основании предложений педагогов ДОУ не чаще одного раза в год с согласия заведующего ДОУ.

6.8. Для регистрации входящих и исходящих документов Комиссия оформляет журнал регистрации входящих и исходящих документов, который пронумеровывается и прошнуровывается ответственным работником. На последней странице журнала производится надпись: «В данном журнале пронумеровано и прошнуровано (указывается количество страниц) страниц, которая заверяется подписью заведующего ДОУ.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение об оценке системы качества образования в МОУ «Зеленоборская
СОШ»

Рекомендовано

Педагогическим советом

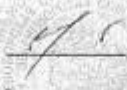
(протокол ПС № 14 от

« 10 » 01 2014 г.

г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор школы

 /И.В.Чернова

« 10 » 01 2014

ПОЛОЖЕНИЕ

*о системе оценки качества
образования в*

МОУ «Зеленоборская СОШ»

ПОЛОЖЕНИЕ

о системе оценки качества образования в МОУ «Зеленоборская СОШ»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о системе оценки качества образования в школе (далее – Положение) определяет цели, задачи, принципы системы оценки качества образования в школе (далее – система оценки качества образования или СОКО), ее организационную и функциональную структуру, реализацию (содержание процедур контроля и экспертной оценки качества образования) и общественное участие в оценке и контроле качества образования.

1.2. Положение представляет собой нормативный документ, разработанный в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации, Уставом школы и локальными актами, регламентирующими реализацию процедур контроля и оценки качества образования в школе.

1.3. Система оценки качества образования представляет собой совокупность организационных структур, норм и правил, диагностических и оценочных процедур, обеспечивающих на единой основе оценку образовательных достижений обучающихся, эффективности образовательных программ с учетом запросов основных пользователей результатов системы оценки качества образования.

1.4. Основными пользователями результатов системы оценки качества образования школы являются: учителя, обучающиеся и их родители, Управляющий Совет школы, экспертные комиссии при проведении процедур лицензирования, аккредитации школы, аттестации работников школы.

1.5. Школа обеспечивает проведение необходимых оценочных процедур, разработку и внедрение модели системы оценки качества, обеспечивает оценку, учет и дальнейшее использование полученных результатов.

1.6. Положение распространяется на деятельность всех педагогических работников школы, осуществляющих профессиональную деятельность в соответствии с трудовыми договорами, в том числе на педагогических работников, работающих по совместительству.

1.7. В настоящем Положении используются следующие термины:

Качество образования – интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия личностным ожиданиям субъектов образования, условий образовательного процесса нормативным требованиям, критериям, определяемым государственным стандартом и социальным запросам.

Качество условий – это выполнение санитарно-гигиенических норм организации образовательного процесса; организация питания в школе; реализация мер по обеспечению безопасности обучающихся в организации образовательного процесса.

Государственный стандарт определяет обязательный минимум содержания образовательных программ, максимальный объем учебной нагрузки обучающихся, требования к уровню подготовки выпускников, требования к условиям организации образовательного процесса.

Критерий – признак, на основании которого производится оценка, классификация оцениваемого объекта.

Мониторинг в системе образования – комплексное аналитическое отслеживание процессов, определяющих количественно – качественные изменения качества образования, результатом которого является установление степени соответствия измеряемых образовательных результатов, условий их достижения и обеспечение общепризнанной, зафиксированной в нормативных документах и локальных актах системе государственно-общественных требований к качеству образования, а также личностным ожиданиям обучающихся.

Экспертиза – всестороннее изучение и анализ состояния образовательного процесса, условий и результатов образовательной деятельности.

Измерение – метод регистрации состояния качества образования, а также оценка уровня образовательных достижений с помощью КИМов (контрольных работ, тестов, анкет и др.), которые имеют стандартизированную форму и содержание которых соответствует реализуемым образовательным программам.

1.8. Оценка качества образования осуществляется посредством:

- системы внутришкольного контроля;
- общественной экспертизы качества образования;
- лицензирования;
- государственной аккредитации;
- государственной (итоговой) аттестации выпускников;
- мониторинга качества образования.

1.9. В качестве источников данных для оценки качества образования используются:

- образовательная статистика;
- промежуточная и итоговая аттестация;
- мониторинговые исследования;
- социологические опросы;
- отчеты работников школы;
- посещение уроков и внеклассных мероприятий

2. Основные цели, задачи и принципы системы оценки качества образования

2.1. Целями системы оценки качества образования являются:

- формирование единой системы диагностики и контроля состояния образования, обеспечивающей определение факторов и своевременное выявление изменений, влияющих на качество образования в школе;
- получение объективной информации о функционировании и развитии системы образования в школе, тенденциях его изменения и причинах, влияющих на его уровень;
- предоставления всем участникам образовательного процесса и общественности достоверной информации о качестве образования;
- принятие обоснованных и своевременных управленческих решений по совершенствованию образования и повышение уровня информированности потребителей образовательных услуг при принятии таких решений;
- прогнозирование развития образовательной системы школы.

2.2. Задачами построения системы оценки качества образования являются:

- формирование единого понимания критериев качества образования и подходов к его измерению;
- формирование системы аналитических показателей, позволяющей эффективно реализовывать основные цели оценки качества образования;
- формирование ресурсной базы и обеспечение функционирования школьной образовательной статистики и мониторинга качества образования;
- изучение и самооценка состояния развития и эффективности деятельности школы; определение степени соответствия условий осуществления образовательного процесса государственным требованиям;
- определение степени соответствия образовательных программ с учетом запросов основных потребителей образовательных услуг нормативным требованиям;
- обеспечение доступности качественного образования;
- оценка уровня индивидуальных образовательных достижений обучающихся;
- определение степени соответствия качества образования на различных ступенях обучения в рамках мониторинговых исследований качества образования государственным и социальным стандартам;
- выявление факторов, влияющих на качество образования;
- содействие повышению квалификации учителей, принимающих участие в процедурах оценки качества образования; определение направлений повышения квалификации педагогических работников по вопросам, касающимся требований к аттестации педагогов, индивидуальным достижениям обучающихся;
- определение рейтинга и стимулирующих доплат педагогам;
- расширение общественного участия в управлении образованием в школе; содействие подготовке общественных экспертов, принимающих участие в процедурах оценки качества образования.

2.3. В основу системы оценки качества образования положены следующие принципы:

- объективности, достоверности, полноты и системности информации о качестве образования;
- реалистичности требований, норм и показателей качества образования, их социальной и личностной значимости, учёта индивидуальных особенностей развития отдельных обучающихся при оценке результатов их обучения и воспитания;

открытости, прозрачности процедур оценки качества образования; преемственности в образовательной политике, интеграции в общероссийскую систему оценки качества образования;

- доступности информации о состоянии и качестве образования для различных групп потребителей;

- рефлексивности, реализуемый через включение педагогов в критериальный самоанализ и самооценку своей деятельности с опорой на объективные критерии и показатели; повышения потенциала внутренней оценки, самооценки, самоанализа каждого педагога;

- оптимальности использования источников первичных данных для определения показателей качества и эффективности образования (с учетом возможности их многократного использования);

- инструментальности и технологичности используемых показателей (с учетом существующих возможностей сбора данных, методик измерений, анализа и интерпретации данных, подготовленности потребителей к их восприятию);

минимизации системы показателей с учетом потребностей разных уровней управления; сопоставимости системы показателей с муниципальными, региональными аналогами;

взаимного дополнения оценочных процедур, установление между ними взаимосвязей и взаимозависимости;

соблюдения морально-этических норм при проведении процедур оценки качества образования в школе.

3. Организационная и функциональная структура системы оценки качества образования

3.1. Организационная структура, занимающаяся внутришкольной оценкой, экспертизой качества образования и интерпретацией полученных результатов, включает в себя: администрацию школы, педагогический совет, Управляющий Совет школы, Методический совет школы, методические объединения учителей-предметников, временные структуры (педагогический консилиум, комиссии и др.).

3.2. Администрация школы:

- формирует блок локальных актов, регулирующих функционирование СОКО школы и приложений к ним, утверждает приказом директора школы и контролирует их исполнение; разрабатывает мероприятия и готовит предложения, направленные на совершенствование системы оценки качества образования школы, участвует в этих мероприятиях;

- обеспечивает на основе образовательной программы проведение в школе контрольно-оценочных процедур, мониторинговых, социологических и статистических исследований по вопросам качества образования;

- организует систему мониторинга качества образования в школе, осуществляет сбор, обработку, хранение и представление информации о состоянии и динамике развития; анализирует результаты оценки качества образования на уровне школы;

- организует изучение информационных запросов основных пользователей системы оценки качества образования;

- обеспечивает условия для подготовки работников школы и общественных экспертов по осуществлению контрольно-оценочных процедур;
- обеспечивает предоставление информации о качестве образования на муниципальный и региональный уровни системы оценки качества образования; формирует информационно – аналитические материалы по результатам оценки качества образования (анализ работы школы за учебный год, публичный доклад директора школы);
- принимает управленческие решения по развитию качества образования на основе анализа результатов, полученных в процессе реализации СОКО;

3.3. Методический совет школы и методические объединения учителей-предметников:

- участвуют в разработке методики оценки качества образования; участвуют в разработке системы показателей, характеризующих состояние и динамику развития школы;
- участвуют в разработке критериев оценки результативности профессиональной деятельности педагогов школы;
- содействуют проведению подготовки работников школы и общественных экспертов по осуществлению контрольно-оценочных процедур;
- проводят экспертизу организации, содержания и результатов аттестации обучающихся и формируют предложения по их совершенствованию;
- готовят предложения для администрации по выработке управленческих решений по результатам оценки качества образования на уровне школы.

3.4. Управляющий Совет школы:

- содействует определению стратегических направлений развития системы образования в школе;
- содействует реализации принципа общественного участия в управлении образованием в школе;
- инициирует и участвует в организации конкурсов образовательных программ, конкурсов педагогического мастерства, образовательных технологий;
- принимает участие в формировании информационных запросов основных пользователей системы оценки качества образования школы;
- принимает участие в обсуждении системы показателей, характеризующих состояние и динамику развития системы образования;
- принимает участие в экспертизе качества образовательных результатов, условий организации учебного процесса в школе;
- участие в оценке качества и результативности труда работников школы, распределении выплат стимулирующего характера работникам и согласовании их распределения в порядке, устанавливаемом локальными актами школы.

3.5. Педагогический совет школы:

- содействует организации работы по повышению квалификации педагогических работников, развитию их творческих инициатив;
- принимает участие в обсуждении системы показателей, характеризующих состояние и динамику развития системы образования в школе;
- заслушивает информацию и отчеты педагогических работников, доклады представителей организаций и учреждений, взаимодействующих со школой по вопросам образования и воспитания подрастающего поколения, в том числе сообщения о проверке соблюдения санитарно-гигиенического режима в школе, об охране труда, здоровья и жизни обучающихся и другие вопросы образовательной деятельности школы;

мает решение о перечне учебных предметов, выносимых на промежуточную сессию по результатам учебного года.

4. Реализация школьной системы оценки качества образования

4.1. Реализация школьной системы оценки качества образования осуществляется на основе нормативных правовых актов Российской Федерации, регламентирующих реализацию всех процедур контроля и оценки качества образования.

4.2. Мероприятия по реализации целей и задач СОКО планируются и осуществляются на основе проблемного анализа образовательного процесса школы, определения методологии, технологии и инструментария оценки качества образования.

4.3. Предметом системы оценки качества образования являются:

- качество образовательных результатов обучающихся (степень соответствия индивидуальных образовательных достижений и результатов освоения обучающимися образовательных программ государственному и социальному стандартам);
- качество организации образовательного процесса, включающей условия организации образовательного процесса, в том числе доступность образования, условия комфортности получения образования, материально-техническое обеспечение образовательного процесса, организация питания;
- качество основных и дополнительных образовательных программ, принятых и реализуемых в школе, условия их реализации;
- воспитательная работа;
- профессиональная компетентность педагогов, их деятельность по обеспечению требуемого качества результатов образования;
- эффективность управления качеством образования и открытость деятельности школы;
- состояние здоровья обучающихся.

4.4. Реализация школьной СОКО осуществляется посредством существующих процедур и экспертной оценки качества образования.

4.4.1. Содержание процедуры оценки качества образовательных результатов обучающихся включает в себя:

- единый государственный экзамен для выпускников 11-х классов;
- государственную (итоговую) аттестацию выпускников 9-х классов по новой форме;
- промежуточную и текущую аттестацию обучающихся;
- мониторинговые исследования качества знаний обучающихся 4-х классов по русскому языку, математике и чтению;
- участие и результативность в школьных, районных, областных и др. предметных олимпиадах, конкурсах, соревнованиях;
- мониторинговое исследование обучающихся 1-х классов «Готовность к обучению в школе и адаптация»;
- мониторинговое исследование обученности и адаптации обучающихся 5-х и 10-х классов;
- мониторинговое исследование образовательных достижений обучающихся на разных ступенях обучения в соответствии со школьной программой мониторинговых исследований.

4.4.2. Содержание процедуры оценки качества организации образовательного процесса включает в себя:

- результаты лицензирования и государственной аккредитации;
- эффективность механизмов самооценки и внешней оценки деятельности путем анализа ежегодных публичных докладов;
- программно-информационное обеспечение, наличие Интернета, эффективность его использования в учебном процессе;
- оснащенность учебных кабинетов современным оборудованием, средствами обучения и мебелью;
- обеспеченность методической и учебной литературой;
- оценку соответствия службы охраны труда и обеспечение безопасности (ТБ, ОТ, ППБ, производственной санитарии, антитеррористической безопасности, требования нормативных документов);
- оценку состояния условий обучения нормативам и требованиям СанПиН 2.4.2.11.78-02;
- диагностика уровня тревожности обучающихся 1, 5, 10 классов в период адаптации;
- оценку отсева обучающихся на всех ступенях обучения и сохранение контингента обучающихся;
- анализ результатов дальнейшего трудоустройства выпускников;
- оценку открытости школы для родителей и общественных организаций анкетирование родителей.

4.4.3. Содержание процедуры оценки системы дополнительного образования включает в себя:

- степень соответствия программ дополнительного образования нормативным требованиям;
- реализация направленности программ дополнительного образования, заявленной в лицензии;
- доля обучающихся (%), охваченных дополнительным образованием.

4.4.4. Содержание процедуры оценки качества воспитательной работы включает в себя:

- степень вовлеченности в воспитательный процесс педагогического коллектива и родителей; качество планирования воспитательной работы;
- охват обучающихся таким содержанием деятельности, которая соответствует их интересам и потребностям;
- наличие детского самоуправления;
- удовлетворенность обучающихся и родителей воспитательным процессом;
- исследование уровня воспитанности обучающихся;
- положительная динамика количества правонарушений и преступлений обучающихся.

4.4.5. Содержание процедуры оценки профессиональной компетентности педагогов и их деятельности по обеспечению требуемого качества образования включает в себя:

- аттестация педагогов;
- отношение и готовность к повышению педагогического мастерства (систематичность прохождения курсов, участие в работе районных методических объединений и т.д.);
- знание и использование современных педагогических методик и технологий;
- образовательные достижения учащихся;

- подготовку и участие в качестве экспертов ЕГЭ, аттестационных комиссий, жюри и т.д.;
- участие в профессиональных конкурсах разного уровня.

4.4.7. Содержание процедуры оценки здоровья учащихся включает в себя:

- наличие медицинского кабинета и его оснащенность;
- регулярность и качество проведения санитарно-эпидемиологических профилактических мероприятий;
- оценку заболеваемости обучающихся, педагогических и других работников школы;
- оценку эффективности оздоровительной работы (здоровьесберегающие программы, режим дня, организация отдыха и оздоровления детей в каникулярное время);
- оценку состояния физкультурно-оздоровительной работы;
- диагностика состояния здоровья обучающихся.

4.5. Критерии выступают в качестве инструмента, призванного наполнить содержанием оценку и обеспечить измерение уровня достижений результатов деятельности школы.

4.6. Критерии представлены набором расчетных показателей, которые при необходимости могут корректироваться, источником расчета являются данные статистики.

Критерии	Показатели
Образовательные результаты по ступеням образования (внутренняя оценка)	<p>Доля обучающихся, которые учатся на «4» и «5»</p> <p>Доля обучающихся, которые участвуют в конкурсах, олимпиадах, научно-практических конференциях</p> <p>Доля второгодников</p> <p>Доля учащихся 9 классов, получивших документ об образовании</p> <p>Доля учащихся 9 классов, получивших документ об образовании особого образца</p> <p>Доля учащихся 11 классов, получивших документ об образовании</p> <p>Доля учащихся 11 классов, получивших документ об образовании</p>

	<p>особого образца</p> <p>Доля обучающихся, продолживших обучение в 10 классе в своей школе</p>
Внешняя оценка	<p>Результаты независимой оценки выпускников средней школы (результаты ЕГЭ по предметам)</p> <p>Результаты независимой аттестации выпускников 9 класса (результаты ГИА 9 по русскому языку и математике)</p> <p>Результаты независимого регионального комплексного исследования качества общего образования</p> <p>Уровень освоения стандарта (доля выпускников, сдавших ЕГЭ по русскому языку и математике ниже установленного минимума)</p> <p>Доля обучающихся, участвующих в районных предметных олимпиадах</p> <p>Доля обучающихся, победивших в районных предметных олимпиадах</p> <p>Доля обучающихся, принимавших участие в районных мероприятиях</p>
Здоровье обучающихся	<p>Соотношение доли детей, имеющих отклонение в здоровье, до поступления в школу к доле детей с отклонениями в здоровье в возрасте 15 лет</p> <p>Доля обучающихся, которые занимаются спортом</p> <p>Доля обучающихся, которые занимаются в спортивных секциях</p>
Социализация обучающихся	<p>Доля выпускников, не работающих и не продолживших обучение, к численности выпускников</p> <p>Доля обучающихся, состоящих на учете в ОПДН, КДН к общей численности обучающихся</p> <p>Доля выпускников, поступивших в специальные учебные заведения</p>

	<p>Доля выпускников, поступивших в ВУЗы на контрактной основе</p> <p>Доля выпускников, поступивших в ВУЗы на бюджетной основе</p>
<p>Готовность родителей к участию в управлении школой</p>	<p>Доля родителей, участвующих в «жизни школы»</p>
<p>Инновационный потенциал учителей</p>	<p>Доля учителей, которые используют современные педагогические технологии</p> <p>Доля учителей, которые используют ИКТ на уроках</p> <p>Доля педагогических работников, имеющих первую квалификационную категорию</p> <p>Доля педагогических работников, имеющих высшую квалификационную категорию</p> <p>Доля педагогических работников, прошедших курсы повышения квалификации</p> <p>Доля педагогических работников, выступавших на РМО</p> <p>Доля педагогических работников, принимавших участие в конкурсах «Педагог года», «Классный руководитель года» и др.</p>
<p>Соответствие требованиям к условиям обучения</p>	<p>Укомплектованность педагогическими кадрами, имеющими необходимую квалификацию, по каждому из предметов учебного плана</p> <p>Соответствие нормам и требованиям СанПиН 2.4.2.11.78-02</p> <p>Наличие дополнительного образования, количество программ дополнительного образования</p> <p>Наличие столовой для организации горячего питания в соответствии с утвержденными нормами</p> <p>Наличие оборудованного медицинского кабинета</p>

4.8. Для проведения оценки качества образования на основе кластерной модели из всего спектра получаемых в рамках информационной системы СОКО показателей определяется

набор ключевых показателей, позволяющих провести сопоставительный анализ образовательной системы школы. Совокупность показателей обеспечивает возможность описания состояния системы, дает общую оценку результативности ее деятельности.

4.9. Периодичность проведения оценки качества образования, субъекты оценочной деятельности, формы результатов оценивания, а также номенклатура показателей и параметров качества устанавливаются в школьной программе мониторинговых исследований.

4.10. Диагностические и оценочные процедуры в рамках СОКО проводятся с привлечением профессиональных и общественных экспертов (экспертных сообществ).

5. Общественное участие в оценке и контроле качества образования

5.1. Придание гласности и открытости результатам оценки качества образования осуществляется путем предоставления информации:

- основным потребителям результатов СОКО;
- средствам массовой информации через публичный доклад директора школы;
- размещение аналитических материалов, результатов оценки качества образования на официальном сайте школы.

5.2. Школьная система оценки качества образования предполагает участие в осуществлении оценочной деятельности общественности и профессиональных объединений в качестве экспертов. Требования к экспертам, привлекаемым к оценке качества образования, устанавливаются нормативными документами, регламентирующими реализацию процедур контроля и оценки качества образования.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Положение об оплате труда работников МОУ «Зеленоборская СОШ»

«ПРИНЯТО»
Общим собранием работников школы
«30» августа 2016 г.
Протокол № 2



Директор школы
И.В. Чернова
«30» августа 2016 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

об оплате труда работников МОУ «Зеленоборская СОШ»,
подведомственного отделу образования администрации Михайловского района

I. Общие положения

1.1. Настоящее Положение об оплате труда работников МОУ «Зеленоборская СОШ» (далее - «школа»), подведомственного отделу образования администрации Михайловского района, разработано в соответствии с постановлением главы Михайловского района от 19.04.2012 г. № 248 «О введении новых систем оплаты труда работников районных бюджетных и казенных учреждений» (в редакции постановления главы Михайловского района от 05.05.2015 г. № 320)

Положение включает в себя:

- размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников школы, занятых в сфере образования, по квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп;
- наименование, условия и размеры осуществления выплат компенсационного характера в соответствии с перечнем видов выплат компенсационного характера, утвержденным постановлением главы района от 19.04.2012 г. № 248;
- наименование, условия и размеры осуществления выплат стимулирующего характера в соответствии с перечнем видов выплат стимулирующего характера, утвержденным постановлением главы района от 19.04.2012 г. № 248;
- условия оплаты труда руководителя учреждения, заместителей руководителя учреждения, условия осуществления им выплат компенсационного и стимулирующего характера;

- иные выплаты.

1.2. Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего норму труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом.

1.3. Системы оплаты труда работников устанавливаются с учетом систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения представительного органа работников или устанавливаемых коллективным договором на основе типовых норм труда для однородных работ (межотраслевых, отраслевых и иных норм труда, включая нормы времени, нормы выработки, нормативы численности, рекомендуемые штатные нормативы, нормы обслуживания и другие типовые нормы).

1.4. Оплата труда работников, занятых по совместительству, а также на условиях неполного рабочего времени производится пропорционально отработанному времени.

1.5. Определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится раздельно по каждой из должностей.

1.6. Заработная плата работника предельными размерами не ограничивается.

1.7. Система оплаты труда в школе устанавливается коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, принимаемыми в соответствии с трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, области и района, содержащими нормы трудового права, а также настоящим Положением и являются обязательными для включения в трудовой договор.

1.8. Работодатель вправе заключить с работником трудовой договор («эффективный контракт») или дополнительное соглашение к трудовому договору («эффективный контракт»), в которых конкретизированы должностные обязанности работника, условия оплаты его труда,

выплат в зависимости от результатов труда и качества предоставляемых муниципальных услуг.

1.9. Фонд оплаты труда работников школы, учреждения формируется на календарный год исходя из размера субсидий муниципальному бюджетному на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания и средств, поступающих от приносящей доход деятельности.

Размеры и сроки индексации заработной платы работников учреждений определяются в пределах средств, предусмотренных решением Михайловского районного Совета народных депутатов о районном бюджете на очередной финансовый год.

1.10. Штатное расписание учреждения утверждается приказом руководителя учреждения по согласованию с отделом образования администрации Михайловского района и включает в себя все должности служащих (профессии рабочих) учреждения на начало финансового года.

В случае необходимости в течение финансового года в штатное расписание приказом по организации могут вноситься изменения.

II. Основные условия оплаты труда

2.1. Рекомендуемые размеры окладов (должностных окладов) ставок заработной платы работников учреждения, установленные на основе отнесения занимаемых ими должностей к квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп (далее – ПКГ), утверждаемых федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, приведены в примерном Положении «Об оплате труда работникам муниципальных бюджетных и автономных учреждений, подведомственных отделу образования администрации Михайловского района» (Постановление Главы Михайловского района от 23.09.2015 г. № 369).

2.2. Учреждение, в пределах, имеющихся у него средств на оплату труда, самостоятельно определяет размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников учреждения.

Работникам учреждения устанавливаются выплаты компенсационного характера и выплаты стимулирующего характера, предусмотренные в разделах III и IV настоящего Положения.

III. Порядок и условия выплат компенсационного характера

3.1. В соответствии с Перечнем видов выплат компенсационного характера, установленным Постановлением Главы Михайловского района от 23.09.2015 г. № 369 об установлении систем оплаты труда работников районных бюджетных, автономных и казенных учреждений и работников исполнительных органов местного самоуправления по должностям, не отнесенным к муниципальным должностям и должностям муниципальной службы, утвержденного постановлением главы Михайловского района от 19 апреля 2012 № 248 (в редакции от 19 апреля 2012 г. № 76), в школе устанавливаются следующие виды выплат компенсационного характера:

- выплаты работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда в размере 12%;

- выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время (при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных) в размере 35%;

- выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями (в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, южных районах Амурской области).

Конкретные размеры выплат компенсационного характера не могут быть ниже предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, области и района содержащими нормы трудового права и Положением о распределении компенсирующей части фонда оплаты труда муниципального общеобразовательного бюджетного учреждения «Зеленоборская средняя общеобразовательная школа» Михайловского района Амурской области.

условиями труда, устанавливается в повышенном размере в соответствии со статьей 147 Трудового кодекса Российской Федерации.

Конкретные размеры повышения оплаты труда устанавливаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном статьей 372 Трудового кодекса Российской Федерации для принятия локальных нормативных актов, либо коллективным договором, трудовым договором.

Установленные размеры повышения оплаты труда не могут быть уменьшены без подтверждения улучшения условий труда результатами специальной оценки условий труда.

Работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, могут устанавливаться иные выплаты компенсационного характера, предусмотренные законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации, Амурской области и района.

3.3. Выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных) устанавливаются в соответствии с законодательством и с учетом финансово-экономического положения учреждения:

- размер доплаты за совмещение профессий (должностей), за расширение зон обслуживания, за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, и срок, на который она устанавливается, определяется по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы;

- повышенная оплата сверхурочной работы составляет за первые два часа работы не менее полуторного размера, за последующие часы - двойного размера в соответствии со статьей 152 Трудового кодекса Российской Федерации;

- доплата за работу в ночное время производится работникам за каждый час работы в ночное время с 22.00 до 06.00 часов местного времени - в размере 35%.

- доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни производится работникам, привлекавшимся к работе в выходные и нерабочие праздничные дни.

Размер доплаты составляет:

- не менее одинарной дневной ставки сверх оклада (должностного оклада) ставки заработной платы при работе полный день, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере не менее двойной дневной ставки сверх оклада (должностного оклада) ставки заработной платы, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени;

- не менее одинарной части оклада (должностного оклада) ставки заработной платы сверх оклада (должностного оклада) ставки заработной платы за каждый час работы, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере не менее двойной части оклада (должностного оклада) ставки заработной платы сверх оклада (должностного оклада) ставки заработной платы за каждый час работы, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени;

- доплата за дополнительные трудовые затраты, не входящие в круг основных обязанностей, но непосредственно связанные с обеспечением их выполнения (классное руководство, проверка письменных работ, заведование кабинетом, учебно-консультационными пунктами, учебными мастерскими, лабораториями, учебно-опытными участками, руководство предметными, цикловыми и методическими комиссиями, делением классов на группы, профильное обучение, обучение на дому, работа в классах коррекции, пед. стаж, квалификационную категорию, и иные виды работ, не входящие в должностные обязанности работников).

Размеры доплат работникам и порядок их установления за выполнение дополнительной работы определяются образовательным учреждением в пределах средств, направляемых на оплату труда в локальном нормативном акте учреждения.

3.4. Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями (в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, южных районах Амурской области) устанавливаются путем применения к заработной плате районных коэффициентов и процентных надбавок за стаж работы в данных районах или местностях.

3.5. Решение о введении соответствующих выплат принимается учреждением с учетом обеспечения указанных выплат финансовыми средствами.

Выплаты компенсационного характера, устанавливаются в процентном отношении за проверку тетрадей, вредные условия, в процентном отношении, в денежном выражении за заведование кабинетом, деления классов на группы, обучения профильных групп, коррекционных классов (за исключением районного коэффициента и процентных надбавок), применяются к окладу (должностному окладу) ставке заработной платы без учета повышающих коэффициентов.

3.6. Выплаты компенсационного характера производятся согласно Положения о распределении компенсирующей части фонда оплаты труда МОУ «Зеленоборская СОШ»

IV. Порядок и условия выплат стимулирующего характера

4.1. В целях поощрения работников за выполненную работу в школе в соответствии с Постановлением Главы Михайловского района от 23.09.2015 г. № 369 и Положения об установлении систем оплаты труда работников муниципальных бюджетных, автономных и казенных учреждений и работников исполнительных органов местного самоуправления по должностям, не отнесенным к муниципальным должностям и должностям муниципальной службы, утвержденного постановлением главы Михайловского района от 19 апреля 2012 г. № 248 (в редакции от 19 апреля 2012 г. № 76), Положение о порядке установления стимулирующих выплат работникам муниципального общеобразовательного учреждения «Димская средняя общеобразовательная школа» Михайловского района Амурской области работникам могут устанавливаться следующие выплаты стимулирующего характера:

а) выплаты за интенсивность и высокие результаты работы:

- надбавка за интенсивность и высокие результаты работы;

- надбавка руководителям структурных подразделений и специалистам в образовательных учреждениях, расположенных в сельской местности;

б) выплаты за качество выполняемых работ:

- надбавка за качество выполняемых работ;

- надбавка педагогическим работникам за наличие квалификационной категории;

в) выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

г) премиальные выплаты по итогам работы;

4.2. Надбавка за интенсивность и высокие результаты работы производится работникам за:

интенсивность и напряженность работы, связанной со спецификой контингента и большим разнообразием развивающих программ;

выполнение особо важных и срочных работ;

участие в выполнении важных работ, мероприятий;

непосредственное участие в реализации национальных проектов, региональных целевых программ;

за проведение мониторинга, ВПР;

выполнение важных (особо важных) и ответственных (особо ответственных) работ рабочим, тарифицированным не ниже 6 разряда ЕТКС и привлекаемым для выполнения важных (особо важных) и ответственных (особо ответственных) работ.

4.3. Рекомендуемый размер надбавки специалистам в образовательных учреждениях, расположенных в сельской местности, - 0,25.

4.4. Надбавка за качество выполняемых работ устанавливаются в соответствии с критериями качества, разработанными учреждением по согласованию с отделом образования администрации Михайловского района, к которым могут быть отнесены:

высокий профессионализм и образцовое качество выполняемых работ;

внедрение новых методов и разработок в образовательный процесс, использование современных информационных технологий, технических средств обучения, инновационных и (или) авторских программ в образовании;

работу в условиях эксперимента;

достижение обучающимися, учащимися высоких показателей в обучении по итогам аттестации;

- обеспечение стабильности и повышения качества обучения;
- подготовку призеров олимпиад, конкурсов;
- использование здоровьесберегающих технологий;
- активное участие в методической работе (конференциях, семинарах, методических и научно-методических объединениях);
- организацию и проведение мероприятий, повышающих авторитет и имидж образовательного учреждения;
- высокий уровень исполнительской дисциплины;
- подготовку учебных и научно-методических пособий, рекомендаций, книг и учебников;
- особый режим работы по обеспечению безаварийной, безотказной и бесперебойной работы инженерных и хозяйственно-эксплуатационных систем жизнеобеспечения учреждения;
- досрочное и качественное выполнение отраслевых стандартов, работ и высокие достижения в учебной и (или) воспитательной работе;
- высокие достижения в труде по окончании учебного года, календарного года;
- применение в практической работе новых технологий.

4.5. Стимулирующая надбавка за качество выполняемых работ устанавливается работникам на определенный срок при:

- соблюдении регламентов, стандартов, требований к процедурам при выполнении работ/оказании услуг;
- соблюдении установленных сроков выполнения работ/оказании услуг;
- положительной оценке (не менее 80 процентов) работы работника и служб (питание, проживание, досуг) со стороны получателей муниципальных услуг (отсутствие обоснованных жалоб);

- качественной подготовке и проведении мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения;

- отсутствии недостатков при выполнении работ/оказании услуг.

4.6. В целях стимулирования работников школы к повышению квалификации устанавливается выплата согласно Положения о порядке установления стимулирующих выплат работникам муниципального общеобразовательного учреждения «Димская средняя общеобразовательная школа» Михайловского района Амурской области:

Надбавка к окладу (должностному окладу) ставке заработной платы за наличие квалификационной категории устанавливается педагогическим работникам со дня издания приказа органа (учреждения) о присвоении квалификационной категории и действует в течение 5 лет и применяется при оплате труда за установленную учебную нагрузку при тарификации.

До окончания срока действия квалификационной категории работник может обратиться в аттестационную комиссию для прохождения аттестации в установленном порядке.

В случае отказа специалиста от очередной аттестации присвоенная ранее квалификационная категория утрачивается с момента истечения ее срока.

Применение надбавки при присвоении квалификационной категории производится со дня вынесения решения аттестационной комиссии, даты присвоения квалификационной категории по приказу органа (учреждения), при котором она создана.

При наступлении у работника права на применение надбавки за квалификационную категорию в период пребывания его в ежегодном или другом отпуске, а также в период его временной нетрудоспособности производится со дня окончания отпуска или временной нетрудоспособности.

4.7. Выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет работникам к окладу (должностному окладу) устанавливаются согласно Положения о порядке установления стимулирующих выплат работникам муниципального общеобразовательного учреждения «Димская средняя общеобразовательная школа» Михайловского района Амурской области и решения комиссии, по распределению стимулирующего ФОТ, исходя из суммы средств стимулирующих выплат учреждения.

4.8. С целью поощрения работников за общие результаты работы работники могут премироваться по итогам работы за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, год.

4.9. Премирование осуществляется по решению руководителя учреждения в пределах средств, направленных на оплату труда работников:

заместителей руководителя и иных работников, подчиненных руководителю непосредственно;

иных работников, подчиненных заместителям руководителей - по представлению заместителей руководителя.

4.10. При премировании учитывается:

успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде (отсутствие замечаний со стороны руководителей);

достижение и превышение плановых и нормативных показателей работы, уставной деятельности образовательного учреждения;

инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;

своевременность и полнота подготовки отчетности;

работа заместителей директора в двух зданиях, проведение региональных мониторингов, ВПР, расширение должностных обязанностей.

Премия по итогам работы за установленный период выплачивается в пределах имеющихся средств. Конкретный размер премии может определяться как в процентах к окладу (должностному окладу) ставке заработной платы работника, так и в абсолютном размере.

4.11. Выплаты стимулирующего характера устанавливаются на срок не более одного года приказом учреждения с учетом мнения представительного органа работников и в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения, а также средств от приносящей доход деятельности, направленных учреждением на оплату труда работников.

Перечень выплат стимулирующего характера должен отвечать уставным задачам учреждений, а также показателям оценки эффективности работы учреждения, устанавливаемых отделом образования администрации Михайловского района.

4.12. Выплаты стимулирующего характера производятся согласно Положения о порядке установления стимулирующих выплат работникам МОУ «Зеленоборская СОШ».

V. Условия оплаты труда руководителя учреждения, его заместителей, главного бухгалтера

5.1. Размер должностного оклада устанавливается в соответствии с Положением об установлении систем оплаты труда работников муниципальных бюджетных, автономных и казенных учреждений и работников исполнительных органов местного самоуправления по должностям, не отнесенным к муниципальным должностям и должностям муниципальной службы, утвержденным постановлением главы Михайловского района от 19 апреля 2012 г. № 248 (в редакции от 19 апреля 2012 г. № 76).

Размер должностного оклада руководителя муниципального бюджетного учреждения определяется трудовым договором в зависимости от сложности труда (в том числе с учетом масштаба управления и особенностей деятельности и значимости муниципального бюджетного, автономного учреждения) и может быть изменен в соответствии с трудовым законодательством один раз в год по итогам предшествующего года.

Условия оплаты труда руководителей муниципальных учреждений устанавливаются в трудовом договоре, заключаемом на основе типовой формы трудового договора, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. № 329.

Зарплата руководителю муниципального бюджетного учреждения, заместителям руководителя, определяемая трудовым договором, в том числе конкретные размеры должностного оклада, виды и размеры выплат компенсационного и стимулирующего характера, устанавливаются:

руководителю муниципального бюджетного учреждения, отделом образования администрации Михайловского района по согласованию с финансово - экономическим управлением и заместителем главы района по социальным вопросам;

заместителю руководителя - руководителем муниципального учреждения.

Предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителей бюджетного учреждения и средней заработной платы работников этого учреждения в кратности от 1 до 3,5.

По решению отдела образования администрации Михайловского района предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителя учреждения и средней заработной платы работников этого учреждения в кратности от 1 до 3,5 может быть увеличен.

в отношении руководителя муниципального бюджетного учреждения, которое включено в соответствующий перечень, утверждаемый главой района.

в отношении руководителя муниципального учреждения – приказом отдела образования администрации Михайловского района.

Соотношение средней заработной платы руководителя учреждения и средней заработной платы работников этого учреждения рассчитывается за календарный год с учетом всех финансовых источников формирования заработной платы. Определение размера средней заработной платы осуществляется в соответствии с методикой, используемой при определении средней заработной платы работников для целей статистического наблюдения, утвержденной федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере официального статистического учета.

Размеры окладов заместителей руководителя учреждения устанавливаются на 10-30 процентов ниже оклада руководителя.

5.2. С учетом условий труда заместителям руководителя устанавливаются выплаты компенсационного и стимулирующего характера, предусмотренные разделами III и IV настоящего Положения.

Размеры, порядок и критерии осуществления стимулирующих выплат руководителю учреждения ежегодно устанавливаются отделом образования администрации Михайловского района в дополнительном соглашении к трудовому договору с руководителем учреждения.

5.3. Выплаты стимулирующего характера и премирование руководителя учреждения производятся по результатам работы, в соответствии с Положением о порядке установления выплат стимулирующего характера, премий по итогам работы и материальной помощи руководителям муниципальных бюджетных учреждений, подведомственных отделу образования администрации Михайловского района, и с учетом результатов деятельности учреждения в соответствии с критериями оценки и целевыми показателями эффективности работы учреждения.

Результаты деятельности учреждения рассматриваются по окончании отчетного периода комиссией отдела образования администрации Михайловского района.

5.4. Выплаты стимулирующего характера для заместителей руководителя устанавливаются руководителем учреждения на основании количественных и качественных показателей их деятельности.

Лишение выплат стимулирующего характера или их снижение для заместителей руководителя оформляется приказом учреждения с обязательным указанием причины.

5.5. Стимулирование руководителя бюджетного и учреждения осуществляется в соответствии с решениями отдела образования администрации Михайловского района, в котором учитываются:

рост средней заработной платы работников муниципального бюджетного учреждения в отчетном году по сравнению с предшествующим годом без учета повышения размера заработной платы, обеспечиваемого за счет средств областного бюджета;

выполнение учреждением в установленном порядке показателей его деятельности и успешного достижения целей своего создания;

выполнение учреждением нормативных правовых актов Российской Федерации, области, министерства образования и науки области, района принятых в отношении учреждения в соответствии с его компетенцией;

отсутствие нарушений законодательства Российской Федерации при проведении мероприятий по контролю (надзору);

отсутствие в учреждении задолженности по заработной плате;

участие в реализации национальных проектов, федеральных программ и др.

результаты итоговой и промежуточной аттестации учащихся, в том числе в форме единого государственного экзамена;

физическое и психическое здоровье учащихся (по результатам мониторинга);

создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе учреждения (по результатам мониторинга);

количество преступлений и административных правонарушений, совершенных учащимися учреждений;

количество учащихся, отчисленных из учреждений и не продолжающих обучение в других образовательных организациях;

участие учреждения в районных, областных и всероссийских мероприятиях, результативность участия.

5.6. Стимулирование руководителей осуществляется по итогам работы за квартал, год.

5.7. Единовременная премия руководителю бюджетного учреждения за выполнение важных и особо важных заданий устанавливается наиболее отличившимся руководителям исходя из следующих критериев:

выполнение особо важных и сложных заданий, имеющих большую значимость, в случае эффективности достигнутых результатов с учетом личного вклада в общие результаты работы;

проявление высокого профессионализма и оперативности при исполнении заданий и поручений администрации Михайловского района, отдела образования администрации Михайловского района;

внедрение новых форм и методов работы, способствующих достижению высоких конечных результатов (кроме предложений, неоправданно увеличивающих документооборот и расход бюджетных средств);

проведение мероприятий, направленных на получение дополнительного дохода от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности учреждения;

организация и проведение мероприятий, направленных на повышение авторитета и улучшение имиджа учреждения.

5.8. Решение об установлении руководителю бюджетного учреждения единовременной премии за выполнение особо важных и сложных заданий принимается отделом образования администрации Михайловского района, по согласованию с заместителем главы района по социальным вопросам.

VI. Особенности оплаты труда педагогических работников

6.1. Норма часов педагогической (преподавательской) работы за ставку заработной платы (продолжительность рабочего времени) установлена приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 декабря 2014 г. № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре».

6.2. Месячная заработная плата учителей и других педагогических работников, для которых установлены нормы часов преподавательской или педагогической работы в неделю за ставку заработной платы, определяется с учетом фактического объема учебной нагрузки (преподавательской, педагогической работы) путем умножения размеров установленных им ставок заработной платы за календарный месяц на фактический объем учебной нагрузки (преподавательской, педагогической работы) в неделю и деления полученного произведения на норму часов преподавательской или педагогической работы в неделю, установленную за ставку заработной платы;

6.3. Оплата труда работников производится на основе стоимости образовательной услуги на одного обучающегося (стоимость педагогической услуги).

Стоимость педагогической услуги определяется путем умножения общей части фонда оплаты труда, отведенной на оплату часов аудиторной занятости работников, без учета коэффициентов к заработной плате за работу в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, или в южных районах Дальнего Востока, установленных законом области, процентных надбавок к заработной плате за стаж работы в местностях, приравненных к районам Крайнего Севера, или в южных районах Дальнего Востока, установленных решениями органов государственной власти РФ или федеральных органов государственной власти, но с учетом надбавок к заработной плате за работу в сельской местности, на количество недель в учебном году и деления полученного результата на произведение годового количества часов по базисному учебному плану, количества учащихся по каждому классу, количества недель в календарном году.

6.4. Размеры и условия дополнительных выплат за классное руководство, проверку письменных работ, заведование структурными подразделениями, учебно-консультационным пунктом, кабинетами, учебными мастерскими, лабораториями, учебно-опытными участками, руководство предметными, методическими комиссиями и другие виды дополнительной работы, а также фактический объем преподавательской (педагогической) работы в рамках реализации

образовательной программы образовательной организации, установленный педагогическим работникам, для которых предусмотрены нормы часов преподавательской (педагогической) работы в неделю (в год) за ставку заработной платы, предусматриваются в их трудовых договорах (дополнительных соглашениях к трудовым договорам) помимо установленных им фиксированных размеров оплаты труда.

VII. Порядок оказания материальной помощи и выплаты единовременных премий, не входящих в систему оплаты труда

7.1. За счет средств фонда оплаты труда в соответствии со статьей 191 Трудового кодекса Российской Федерации за примерное исполнение должностных обязанностей и другие достижения работникам могут выплачиваться единовременные премии, не входящие в систему оплаты труда, в следующих размерах:

в связи с награждением государственными и (или) ведомственными наградами, присуждением почетных званий - до 5000 рублей;

при объявлении благодарности или награждении почетной грамотой – от 500 до 5000 рублей;

в связи с государственными и профессиональными праздниками, установленными законодательством Российской Федерации (День учителя – 5 октября), - от 500 до 3000 рублей один раз в год;

по случаю юбилейных дат (в связи с 50-летием, 55-летием, 60-летием и 65-летием со дня рождения) – от 500 до 3000 рублей;

в случае увольнения в связи с выходом на пенсию - до 3000 рублей.

7.2. Решение о выплате единовременной премии работникам принимает руководитель муниципального бюджетного учреждения, а руководителю муниципального бюджетного учреждения – отделом образования администрации Михайловского района.

Размер премии определяется приказом руководителя учреждения в пределах общей экономии по фонду оплаты труда.

7.3. Материальная помощь и единовременные премии, не входящие в систему оплаты труда, не включаются в расчет средней заработной платы и не учитываются при начислении районного коэффициента и процентных надбавок.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Методика исследования психологического климата коллектива – бланк ответов

Инструкция: Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные свойства психологического климата в Вашем коллективе. Прочтите сначала предложенные свойства слева, затем справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая соответствует истине, по Вашему мнению. **Оценки:** 5 - свойство проявляется в коллективе всегда; 1- свойство проявляется редко; 0 - не проявляется

Испытуемый №1

	0	1	2	3	4	5	
В коллективе царит доброжелательность во взаимоотношениях и взаимопонимание							В коллективе постоянно пессимистическое настроение, апатия ко всему, легко возникают конфликты
В коллективе высоко ценится принципиальность, честность, бескорыстие, велико стремление к коллективному труду							Принципиальность, честность, бескорыстие здесь не ценятся, нет стремления к коллективному труду
Члены коллектива стремятся общаться и сотрудничать с другими коллективами							Члены коллектива стремятся обособиться от других коллективов
В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимопонимание							Группировки конфликтуют между собой
Коллективу нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах							Члены коллектива проявляют отрицательное отношение к тесному общению
Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех других							Успехи или неудачи оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают чувство зависти и злости
Преобладают одобрение поддержка; упреки и критика высказываются с добрыми побуждениями							Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
Члены коллектива с уважением относятся к мнению другим							В коллективе каждый считает свое мнению других мнение главным и нетерпимым к мнению других
В трудных ситуациях происходит эмоциональное объединение коллектива по принципу «один за всех и все за одного»							В трудных ситуациях в коллективе возникают конфликты
Достижения или неудачи всего коллектива переживаются всеми членами							Достижения или неудачи коллектива не находят отклик у его членов
Коллектив доброжелательно относится к новым членам, старается помочь им освоится							Новые члены коллектива чувствуют себя лишними, к ним нередко проявляется враждебное отношение
Коллектив быстро откликается на любое полезное для всех дело							Коллектив не откликается ни на какое полезное для всех дело, каждый думает только о собственных интересах
В коллективе справедливо относятся ко всем членам, здесь всегда поддерживают слабых							Коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых»
К похвалам и поощрениям коллектива относятся с одобрением и чувством гордости							К похвалам и поощрениям коллектива относятся равнодушно

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Штатное расписание МОУ «Зеленоборская СОШ»

Наименование	Количество
Административный персонал	
Директор	1
Заместитель директора	2
Заведующий библиотекой	1
Главный бухгалтер	1
Инженер по охране труда	1
Завуч по учебной работе	2
Завуч по учебно-воспитательной работе	2
Завуч по научно-методической работе	2
Заведующий столовой	1
Нач. АХО	1
Итого	14
Педагогический персонал	
Учитель	20
Педагог-организатор	1
Педагог дополнительного образования	2
Педагог-психолог	1
Мастер производственного обучения	1
Воспитатель	1
Учитель-логопед	1
Итого	27
Учебно-вспомогательный персонал	
Секретарь	1
Лаборант	2
Медсестра	1
Бухгалтер	1
Специалист по кадрам	1
Инженер	1
Итого	7
Обслуживающий персонал	
Специалист по содержанию здания	3
Гардеробщик	1
Уборщик	3
Сторож	2
Кладовщик	1
Кухонный рабочий	1
Итого	11
Всего	59