



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Специальность 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки и техники

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы

**«Оценка деятельности по управлению персоналом и пути её повышения на примере организации «Управление образованием администрации Тайгинского городского округа»**

УДК 005.95:352(571.17)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Свирская Дарья Геннадьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом».

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22; ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24; ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38, 39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53, 54,55,5,57,58, 59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71, 72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20; ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24; ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63, 64,65,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23; ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24, 25,26,27,43,70,71)

	организации)	
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16; ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22; ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22; ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60, 63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12; ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п.п. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15; ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24; ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Специальность 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. Кафедрой истории и философии науки и техники

\_\_\_\_\_ Н.В. Трубникова

«\_\_» \_\_\_\_\_

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
З-11И22	Свирская Дарья Геннадьевна

Тема работы: «Оценка деятельности по управлению персоналом и пути её повышения на примере организации «Управление образованием администрации Тайгинского городского округа»

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 560/с от 01.02.2017
Срок сдачи студентом выполненной работы:	1 июня 2017

## ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; анализ и т. д.).</i></p>	<p><b>Объектом исследования</b> выступает деятельность службы по управлению персоналом в «Управлении образования администрации Тайгинского городского округа».</p> <p><b>Требования к процессу исследования :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обоснование актуальности исследования;</li> <li>• формулирование проблемы и гипотезы исследования;</li> <li>• определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования, понятийного аппарата;</li> <li>• глубокое теоретическое обоснование и раскрытие сущности проблем на основе анализа литературы;</li> <li>• наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учебы;</li> <li>• самостоятельный и творческий подход;</li> <li>• самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями.</li> </ul> <p><b>Особые требования к особенностям функционирования объекта:</b>          Исследовать содержание методик оценки деятельности по управлению персоналом;          Оценить деятельность по управлению персоналом в «Управление образованием администрации Тайгинского городского округа»;          Разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом.</p>
<p><b>Перечень вопросов которые подлежат исследованию, разработке и проектированию</b>  <i>(аналитическое освещение литературных источников с целью выявления достижений мировой науки в изучаемой области; постановка задач исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных</i></p>	<p><b>Цель работы</b> – выявление путей повышения эффективности деятельности по управлению персоналом и пути ее повышения на примере организации «Управление образованием администрации Тайгинского городского округа».</p>

<i>разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском:</b>	
Раздел 1. Теоретические аспекты оценки деятельности по управлению персоналом	
Раздел 2. Оценка деятельности по управлению персоналом в Управлении образованием администрации Тайгинского городского округа.	
Раздел 3. Пути повышения эффективности деятельности по управлению персоналом.	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	20.01.2017
---	------------

**Задание выдал руководитель :**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент :**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Свирская Дарья Геннадьевна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
 Специальность подготовки – 380303 «Управление персоналом»  
 Уровень образования – бакалавр  
 Кафедра истории и философии науки и техники  
 Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
 Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		01.06.2017
Дата Контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Погукаева Наталья Вячеславовна	К.ф.н., доцент		

**СОГЛАСОВАНО**

Зав. Кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Истории и философии Науки и техники	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 93 страницы, 12 рисунков, 20 таблиц, 51 использованный источник, 2 приложения.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, служба управления персоналом, специалист по кадровой работе, кадровое планирование, адаптация, аттестация, мотивация, оценка, обучение, коэффициент, текучесть, абсентеизм.

Объект исследования – деятельность службы по управлению персоналом в «Управлении образования администрации Тайгинского городского округа».

Целью выпускной квалификационной работы является выявление путей повышения эффективности деятельности по управлению персоналом и пути её повышения на примере организации «Управление образованием администрации Тайгинского городского округа».

В процессе исследования проводилось изучение методик оценки деятельности по управлению персоналом.

В результате исследования были разработаны мероприятия повышению эффективности управлению персоналом.

Степень внедрения: результаты проведенного анализа планируются к внедрению в исследуемой организации во 2 полугодии 2017 года.

Область применения: система управления персоналом.

Экономическая эффективность/значимость работы заключается в повышении эффективности управления персоналом в исследуемой организации.



## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Персонал – состав работников, осуществляющих трудовые функции в рамках организации.

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Инспектор по кадрам - это специалист, который отвечает за состояние кадрового учета в организации

Кадровое планирование - целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации.

Аттестация - подтверждение квалификации, уровня знаний и умений работника.

Мотивация - побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Текучесть кадров - норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу.

Абсентеизм - общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе.

Ротация кадров - регулярная сменяемость кадров в соответствии с принципом «найти нужному работнику нужное место».

В данной дипломной работе применены следующие сокращения и обозначения:

ТК РФ – Трудовой кодекс Российской Федерации.

КРИПКиПРО – Кемеровский региональный институт повышения квалификации и переподготовки работников образования.

МБУ – Муниципальное бюджетное учреждение.

ЦБУО – Централизованная бухгалтерия учреждений образования.

ТГО – Тайгинский городской округ.

ИМЦ – Информационно – методический центр.

СМИ – Средства массовой информации.

ГИА – Государственная итоговая аттестация.

ЕГЭ – Единый государственный экзамен.

## Оглавление

Введение.....	12
1 Теоретические аспекты оценки деятельности по управлению персоналом	15
1.1 Понятие «персонал». Значимость управления персоналом в современных условиях. ....	15
1.2 Функции управления персоналом .....	22
1.3 Методика оценки деятельности по управлению персоналом .....	31
2 Оценка деятельности по управлению персоналом в Управлении образованием администрации Тайгинского городского округа .....	38
2.1 Общая характеристика организации .....	38
2.2 Анализ кадрового состава .....	41
2.3 Анализ кадровой политики и оценка деятельности по управлению персоналом.....	58
3 Пути повышения эффективности деятельности по управлению персоналом в Управлении образования Тайгинского городского округа.....	70
3.1 Создание кадрового резерва.....	70
Заключение .....	79
Список использованных источников .....	82
Приложение А .....	86
Приложение Б.....	90
Приложение В.....	93

## **Введение**

В современных условиях персонал – это та составляющая организации, которая практически на 100% обеспечивает эффективность деятельности. В организации может быть самое современное оборудование, использоваться самые дорогие и качественные материалы и сырье, но если отсутствуют квалифицированные, профессиональные работники, то все остальное не будет иметь никакого значения. Персонал представляет собой штатный состав работников организации, которые обеспечивают полный производственный цикл организации. Персонал в сфере обеспечения производственного процесса делится на основной производственный (рабочие основного производственного процесса, рабочие обслуживающих и вспомогательных производства) и управленческий (менеджеры высшего, среднего и низшего уровней управления), при этом каждая штатная единица, занимая определенное место в организационной структуре, является составляющей и важной частью единого механизма функционирования организации. Именно по этой причине от слаженности работы сотрудников, их профессионализма, достигнутых результатов зависит работа организации в целом. Но для обеспечения эффективной работы персоналом, как и любым другим ресурсом, необходимо управлять.

Управление персоналом – это сфера деятельности, в рамках которой обеспечивается воздействие на персонал с целью достижения эффективных показателей деятельности, соответствующих целям организации.

Управление персоналом представляет собой сложную систему, которая включает множества разных направлений. В настоящее время специалисты по управлению персоналом ориентированы на выполнение множества задач, которые ставит перед ними организации. От того, какие управленческие решения будут специалистами приняты, какие результаты получены, будет зависеть и результативность деятельности организации в целом. Поэтому в

современных рыночных условиях можно определить высокую значимость и актуальность оценки деятельности по управлению персоналом.

Данная система оценки включает в себя три базовых направления:

- Оценка экономической эффективности позволяет определить экономический результат от процесса управления.
- Оценка социальной эффективности позволяет определять степень удовлетворения потребностей и интересов сотрудников.
- Анализ качества управления.

В рамках каждого направления используются определенные критерии, позволяющие производить оценку.

Теоретическую базу исследования составили положения теории управления персоналом, кадрового менеджмента, социологии, психологии, таких авторов как Алексеева Т., Баева Т., Борисова Е., Бутурлина Е., Валиева О., Веснин В., Вишнякова М., Гончарова Н., Григорьев А., Ленкевич М., Литти С., Лукашевич В., Маслов Е., Митрофанова Е. и др.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление путей повышения эффективности деятельности по управлению персоналом.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие «управление персоналом» и его значимость в условиях функционирования современных организаций;
2. Исследовать содержание методик оценки деятельности по управлению персоналом;
3. Оценить деятельность по управлению персоналом в «Управлении образованием администрации Тайгинского городского округа»;
4. Разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом.

Объект исследования – деятельность службы по управлению персоналом в «Управлении образования администрации Тайгинского городского округа».

Предмет исследования – процесс повышения эффективности управления персоналом.

Практическая значимость исследования.

Результаты исследования будут приняты руководством исследуемой организации, рекомендуемые мероприятия внедрены в практику деятельности «Управления образованием администрации Тайгинского городского округа» во втором полугодии 2017 года.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Введение раскрывает актуальность темы исследования, определяет цели и задачи исследования, объект, предмет и структуру исследования.

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических аспектов оценки деятельности по управлению персоналом.

Вторая глава содержит информацию о результатах проведения анализа в исследуемой организации.

Третья глава содержит перечень предлагаемых к внедрению мероприятий для повышения эффективности управления персоналом.

В заключении сформулированы выводы и предложения по теме исследования.

## **1 Теоретические аспекты оценки деятельности по управлению персоналом**

В рамках первой главы ставится цель – исследовать методы, которые применяются для оценки деятельности в сфере управления персоналом.

Для достижения цели решаются задачи:

1. Изучается понятие «персонал» и выявляется значимость управления персоналом в современных условиях;

2. Анализируются функции управления персоналом;

3. Рассматриваются методики, позволяющие оценить деятельность в сфере управления персоналом.

### **1.1 Понятие «персонал». Значимость управления персоналом в современных условиях.**

В основе системы управления персоналом лежит стратегический ресурс, т.е. персонал, который обеспечивает функционирование организации и решение всех задач. Для рассмотрения содержания технологий управления персоналом необходимо прежде всего рассмотреть термин «персонал».

Управление персоналом рассматривается как комплекс методов, позволяющих оказывать воздействие на работников для достижения поставленной перед организацией цели, что способствует эффективному функционированию организации в целом. Так как люди рассматриваются как один из наиболее важных ресурсов организации, обеспечивающих ее эффективное функционирование, то основной задачей, которая решается в сфере управления персоналом, является определение оптимальных и эффективных способов воздействия на людей. Для современных организаций характерно изменение отношения к персоналу. Люди, которые являются работниками организации, выполняют функции, связанные с трудовой деятельностью, т.е. они включены в общий производственный процесс, поэтому от результативности их работы будет зависеть общая

результативность организации. Ранее известный девиз «Кадры решают все!» становится наиболее актуальным в современных условиях. Если кадровый состав работников организации, по каким – либо причинам не эффективен, то какими бы современными технологиями не обладала организация, она не сможет их использовать в полной мере, что предопределяет современные принципы в подходах к управлению персоналом. Для того чтобы развиваться, нужно обладать необходимыми для этого ресурсами, главным из которых является именно персонал.

Определений сферы управления персоналом достаточно много. Рассмотрим некоторые из них для того, чтобы выявить общую сферу, лежащую в основе данного термина.

Управление персоналом – это:

- раздел психологических знаний и практической деятельности, который позволяет обеспечивать организацию персоналом и оптимально использовать его (Шапиро С.А.) [22, с.19].
- комплекс идей и методов, применяемых для эффективного управления деятельностью организации (Моргунов Е.Б.) [12, с.104].
- целенаправленное воздействие на персонал, задачей которого является достижение соответствия между возможностями работников и целями организации (Курбатова М.Б.) [6, с.113].
- организация трудовой деятельности, которая функционирует на основе принципов сотрудничества с оптимальным совмещением индивидуальных и организационных целей (Сербиновский Б.Ю.) [7, с.10].
- управление живым трудом (Катернюк А.В.) [31, с.9].
- процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения целей организации (Федосеев В.Н.) [21, с.55].

Как видно по приведенным определениям, в их основе лежит проведение работ, связанных с воздействием на персонал. При этом необходимо учитывать, что воздействие на персонал должно давать только



положительную отдачу, т.е. организация должна достигать поставленных целей; должно обеспечиваться соответствие стратегии организации; учитывается функционирование системы в рамках общей организационной структуры.

*Персонал*– это личный состав организаций, который включает наемных работников, собственников, совладельцев организации [8, с.61].

Признаками персонала, которые можно выделить в этом контексте, являются:

- Трудовые отношения с работодателем, оформленные документально в соответствии с законодательством.
- Наличие квалификационных характеристик, которые проявляются в сфере трудовой деятельности.
- Направленность труда на достижение целей организации.

Персонал классифицируется по следующим направлениям:

1. По занимаемому месту в системе управления – руководители высшего, среднего и низшего звена менеджмента, специалисты, служащие, рабочие.

2. По профессиональной структуре – экономисты, инженерно – технические работники, бухгалтера и пр.

3. По уровню квалификации – разряды или категории рабочих, например, педагог высшей квалификационной категории.

4. По половозрастной структуре – мужчины, женщины разного возраста.

5. По стажу работы – общему стажу работы и стажу работы в организации.

6. По уровню образования – работники с высшим, средним профессиональным, начальным и прочим образованием.

В рамках основного процесса производства выделяют производственный и управленческий персонал, что представлено на рисунке 1.

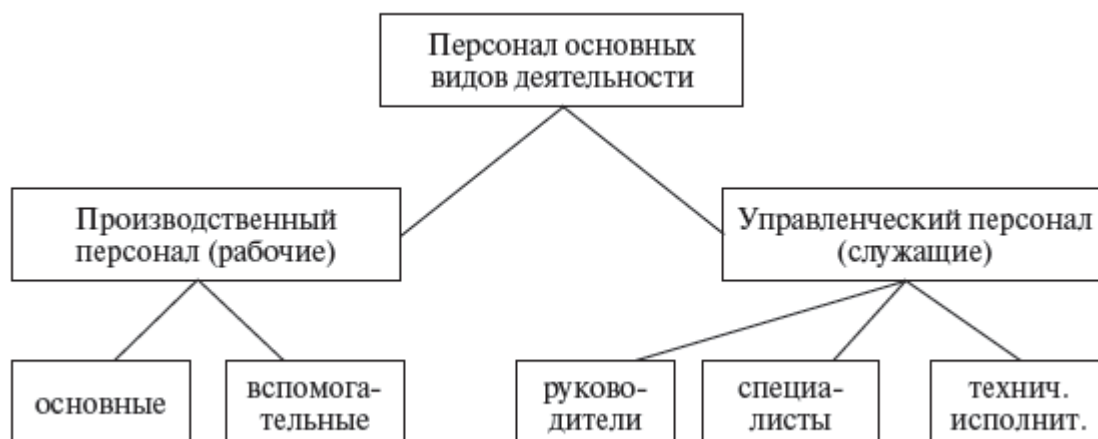


Рисунок 1 – Классификация персонала основных видов деятельности

Персонал организации – это тот компонент, обеспечивающий деятельность организации, который, в отличие от всех остальных составляющих, имеет особенности в процессе своего функционирования. В отличие от, например, основных производственных фондов, которые устаревают, персонал с течением времени приобретает все большую значимость, он становится лучше. Связано это прежде всего с тем, что каждый работник за свою трудовую жизнь приобретает определенные знания, умения, опыт, который может переносить на сферу профессиональной деятельности, что значительно повышает качество выполнения им трудовых функций. Для того чтобы получать более высокую профессиональную отдачу от персонала, проводятся курсы повышения квалификации, которые требуют инвестиций со стороны работодателя, однако, обеспечивают повышение качества подготовки и реализации трудовых функций в профессиональной деятельности. Важным аспектом является и то, что персонал, имея стаж работы, может осуществлять свою трудовую деятельность в рамках одной организации или обеспечивать собственный процесс между организациями, т.е. увольняться в одной организации и трудоустраиваться в другой. Такой процесс называют мобильностью персонала. Для организации, несомненно, важна низкая мобильность персонала, поскольку учитывается фактор длительности

работы человека в конкретной организации, что позволяет ему узнавать все особенности и нюансы, обеспечивая высокое качество работ.

Таким образом, определив понятие персонала организации и управления персоналом как отдельного значимого процесса в деятельности организаций, необходимо рассмотреть субъект управления.

Система управления персоналом, как и другая любая система, имеет цель, задачи, объект, субъект.

Целью управления персоналом является поиск и применение в практике наиболее эффективных способов воздействия на работников [19, с.114].

Цель определяется в соответствии с задачами, которые, в свою очередь, можно определить в разрезе функций данной системы. В системе управления персоналом выделяют следующие функции: кадровое планирование, адаптация, аттестация, мотивация, оценка, обучение персонала [7, с.102].

Объектом управления является персонал организации, а субъектом – служба по управлению персоналом. Данные службы специализируются на реализации функций, которые связаны именно со сферой управления кадрами организации. В недавнем прошлом использовалось другое понятие – отдел кадров. В современных условиях данное понятие является устаревшим. По сравнению с ним служба управления персоналом имеет более сложный и расширенный функционал; использует современные методы, в основе которых лежат обоснованные принципы управления персоналом; активно внедряются новые технологии, связанные с организацией работы персоналом и пр. Главное в современной системе управления персоналом – обеспечить эффективное управление, которое позволит создавать такие условия трудовой деятельности работников, которые будут способствовать оптимальному достижению цели, прежде всего системы управления персоналом и, соответственно, организации [14, с.131].

Таким образом, можно отметить, что в современных условиях работа службы управления персоналом выходит далеко за рамки документального

оформления кадров и всех передвижений, связанных с ним, поэтому система управления персоналом имеет определенную организационную структуру, которые включают в себя подразделения, каждое из которых ориентировано на качественное выполнение определенной задачи. Так как служба управления персоналом в большинстве случаев состоит из руководителя службы, а также менеджеров по кадрам и работников, которые обеспечивают сопроводительную работу, например, психологи и пр., то можно отметить, что тип организационных структур служб управления персоналом относится преимущественно к простым типам бюрократических организационных структур – линейным [11, с.70]. Для данных структур характерно иерархическое построение, в основе которого лежит выделение зон трудовой деятельности с заданным уровнем ответственности, единоначалие, вертикальное разделение труда и, соответственно, вертикальным управлением.

Таким образом, можно сказать, что к системе субъекта управления персоналом относят тех работников, которые обеспечивают реализацию функций, связанных с управлением, среди которых выделяют в основном следующих работников: руководителя службы (начальника), специалистов по кадровой работе (менеджеров по кадрам), прочих работников (психологов, менеджеры по развитию, социологи и т.д.). Именно эти работники обеспечивают деятельность службы и от принимаемых ими решений зависят показатели работы персонала в целом.

Количественный состав службы управления персоналом – это списочный состав. Качественный состав отражает профессиональные и личностные свойства работников данного структурного подразделения, что позволяет определять их соответствие занимаемой должности. Формирование количественного состава происходит в соответствии со штатным расписанием и уставом организации. На количество работников службы управления персоналом оказывают влияние следующие факторы: общая численность работников в организации; сфера деятельности и

специфика работы организации; социальная направленность организации; наличие категорий работников; сложность решаемых задач в сфере управления персоналом; техническое оснащение служб управления персоналом. Очень важен и качественный состав работников, так как именно управленческие решения в данной сфере способны вызвать отклонения в организации, которые в дальнейшем будет очень трудно корректировать, а недопущение таких отклонений напрямую зависит от качественной подготовки работников службы.

Рассмотрев понятие управления персоналом, необходимо выделить направленность процессов, протекающих в данной сфере, что позволяет говорить о выделении двух аспектов деятельности служб управления персоналом – организационном и функциональном.

В функциональном отношении служба управления персоналом обеспечивает [16, с.93]:

- Определение стратегии развития организации.
- Планирование кадров с учетом существующей ситуации и возможных изменений в деятельности.
- Найм персонала.
- Развитие персонала, построение карьеры.
- Организация работ, связанных с определением рабочих мест.
- Материальная и нематериальная мотивация, а также социальная политика.
- Управление затратами на персонал.

В организационном отношении служба управления персоналом представляет собой всех работников, которые задействованы в сфере организации работы с персоналом. Качество подготовки и профессиональные навыки менеджеров по кадрам влияет на работу организации, поэтому очень важно уделять внимание качественному отбору людей, которые претендуют на занятие вакантных должностей в службе. В

нашей стране системы, которая позволяла бы качественно оценивать менеджеров данного направления, не существует, но, например, в США работает Институт сертификации HR – специалистов, позволяющий подтвердить уровень профессиональной подготовки людей, работающих в данной сфере. Оценка производится на основании анализа профессиональных знаний, опыта работы в сфере работы по управлению персоналом, выработанные навыки для решения профессиональных задач. При этом обеспечивается 3 уровня профессионализма – PIR (специалист), SPHR (старший специалист), GPHR (специалист международного уровня), который является одним из наиболее важных оснований при трудоустройстве.

Таким образом, можно определить, что управление персоналом представляет собой многомерный процесс, который позволяет обеспечивать функционирование персонала как системы, что предопределяет эффективность деятельности организации в целом.

## **1.2 Функции управления персоналом**

Для того, чтобы исследовать функции управления персоналом, в рамках данного раздела необходимо решить следующие задачи:

- 1.Выявить направления управления персоналом;
- 2.Определить носителей функций управления персоналом;
- 3.Рассмотреть стратегии действий, которые формируются в процессе реализации функций.

Как уже было указано в п.1.1, система управления персоналом – это достаточно обширная сфера, в которой в рамках поставленной цели (повышение эффективности работы персонала в рамках общеорганизационной цели) решается комплекс задач, которые определены функциями управления персоналом: планирования, адаптации, аттестации, мотивации, оценки, обучения. Это позволяет выделять наиболее важные и

крупные направления, которые решают службы управления персоналом. Каждое направление имеет свои особенности и требует определенной подготовки от специалиста, который курирует конкретное направление, что связано со спецификой организационных моментов, необходимых для решения поставленных задач. В то же время можно отметить то, что только один специалист по управления персоналом не может принимать полноценные решения, так как необходимо учитывать все стороны деятельности. Поэтому в практической деятельности реализуется совместная работа кадровых менеджеров и специалистов, которые имеют отношение к регулируемой сфере. Поэтому для реализации функций управления персоналом важен грамотный подход к выбору носителей, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Носители функций управления персоналом

Рисунок 2 показывает, что система функционирования службы управления персоналом представляет собой многоуровневую структуру. Выделяя цель деятельности организации в качестве приоритетной для

управления персоналом, можно рассматривать руководство организации как самый высокий уровень, который, фактически не реализуя функций управления в сфере кадровой работы, обеспечивает контрольные функции через достижение итоговых показателей деятельности.

Совместные стратегии вырабатываются на втором уровне, где взаимодействуют руководитель службы управления персоналом и менеджеры высшего и среднего уровней управления, например, заместители директора по различным вопросам. В рамках выработанных стратегий действуют и непосредственные исполнители, которые по факту реализуют функции управления персоналом, т.е. специалисты по управлению персоналом и линейные руководители структурных подразделений, которые должны решать все вопросы, возникающие в процессе деятельности организации.

Рассмотрим более подробно выделенные ранее функции управления персоналом, представленные для наглядности на рисунке 3.

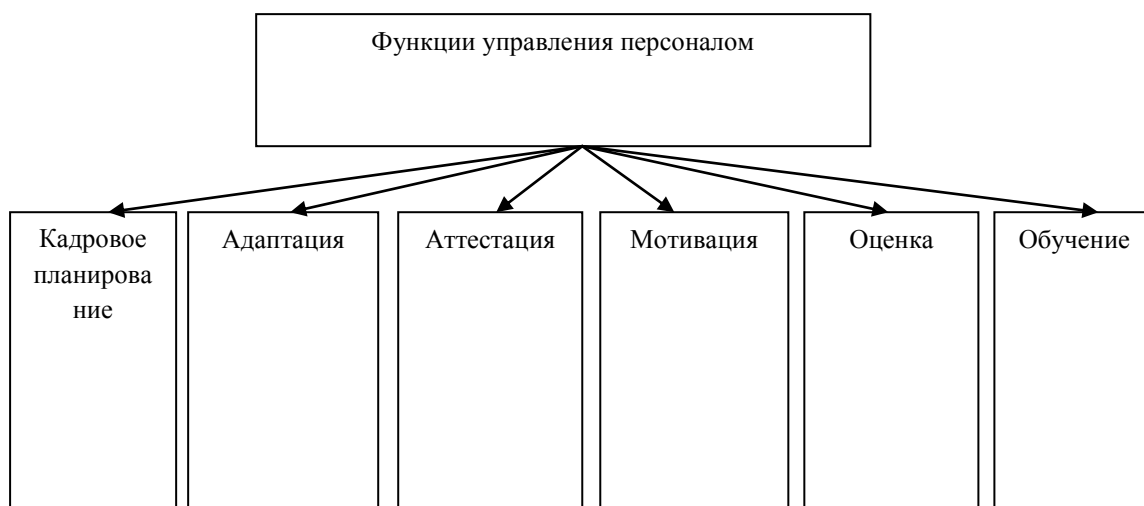


Рисунок 3 – Функции управления персоналом

Кадровое планирование рассматривается как процесс формирования на плановый период потребных трудовых ресурсов, что позволяет обеспечивать своевременное и оперативное закрытие рабочих мест. Для того чтобы



обеспечивать соответствие между количеством и составом кадровых ресурсов и организованными на предприятии рабочими местами необходимо обеспечивать процесс кадрового планирования, в рамках которого выполняется не только расчет необходимой численности работников на плановый период, но и дает описание рабочих мест и выделяются основные квалификационные требования к человеку, готовому к его занятию. При этом нельзя говорить о кадровом планировании только для вновь организуемых или освобождаемых рабочих мест. Все существующие в течение текущего года рабочие места предполагают наличие определенных требований к работнику, что позволяет также осуществлять процесс планирования в комплексе с расчетом финансовых затрат, а, следовательно, и определение показателей эффективности. Например, оснащение рабочего места современным компьютером или установка программы в плановом порядке требует от сотрудника повышения квалификации, что должно закладываться в план работы.

В рамках кадрового планирования решаются в основном следующие вопросы:

- Количественный и качественный состав работников организации в плановом периоде.
- Оптимизация численности персонала без нанесения социального ущерба.
- Повышение эффективности использования персонала в трудовом процессе.
- Обеспечение развития кадрового состава в соответствии с потребностями и целями организации на плановый период.
- Расчет затрат и определение экономической эффективности плановых мероприятий.

Если процесс кадрового планирования в организации проводится грамотно, качественно, в его основе лежат принципы, обеспечивающие повышение всех показателей работы организации, то:

оптимизируется использование персонала, совершенствуются кадровые процессы, разрабатываются стратегические планы в сфере управления персоналом, сокращаются затраты на персонал за счет активности организации на рынке труда, проводится постоянный мониторинг кадровой ситуации как внутри организации, так и за ее пределами.

Адаптация рассматривается как процесс, который помогает человеку привыкать к новой для него сфере деятельности как на начальном этапе работы, например, в период трудоустройства, так и на последующих этапах, например, при переводе с одной должности на другую. Любой работник, приходя на новую должность или новое место работы, сталкивается с рядом трудностей, которые могут оказать негативное влияние на процесс трудовой деятельности. Можно выделить первичную и вторичную адаптацию. Первая характерна для работников, которые впервые устраиваются на работу в организацию. У них возникает достаточно большое количество вопросов, которые требуют помощи, например, расположение кабинетом, имена начальников, расписание работы столовой или буфера, знакомство с коллективом, вовлечение в деятельность коллектива, не связанную с трудовыми обязанностями и многое другое. Для того чтобы человек быстрее смог почувствовать себя в организации «своим», ему необходима помощь специалиста по кадровой работе. Нагрузку, связанную с проведением адаптационных мероприятий, берет на себя менеджер по кадрам, непосредственный руководитель, в ряде случаев рядовой сотрудник. Если вхождение в социальное поле организации – это относительно легкий процесс, то ознакомление с выполнением трудовых обязанностей с учетом специфики организации – это более сложный процесс, в рамках которого усилий только менеджера по кадрам недостаточно.

Поэтому выделяют по первому признаку (время работы в организации) первичную и вторичную адаптацию, по второму признаку (особенности функционирования сферы) социальную, профессиональную, психофизиологическую адаптацию.

Если не уделить достаточного внимания процессу адаптации, то это может привести к негативным последствиями, например, скорое увольнение сотрудника, что заставляет организацию снова искать работника, обучать его и адаптировать, а это связано с финансовыми затратами.

Аттестация рассматривается как подтверждение профессиональных свойств работников, что позволяет им осуществлять трудовую деятельность в определенной сфере. Каждый работник, имея свой квалификационный уровень, постоянно должен повышать свою квалификацию. Это позволяет говорить о том, что он способен выполнять задачи разного уровня сложности, но для этого необходимо подтверждение, что производится в рамках системы аттестации.

*Аттестация как методика позволяет провести подтверждение профессиональных или иных качеств сотрудника, что инициирует администрация в отношении различных категорий работников. Как правило, аттестация проводится с заданной периодичностью, может быть очередной или внеочередной. Основной целью аттестации является оценка квалификации, результатов труда, уровня знаний и навыков, деловых и личностных качеств. Нормативной базой для проведения аттестации и определения шкалы оценки всегда является профессиональный стандарт, который учитывает профессиональные и общие компетенции, позволяющие подтвердить степень соответствия работника должности на период аттестации. Аттестация широко проводится как в государственных, так и в негосударственных организациях и учреждениях, ее результаты могут служить основанием для увольнения работника.*

Мотивация – это способ воздействия на работников с использованием внутренних и внешних побудительных причин, целью чего является получение необходимого результата. В основе трудовой деятельности любого работника всегда лежат мотивы, причем нельзя говорить о том, что для всех людей мотивы одинаковы.

Большинство людей ориентированы, естественно, на заработок денег, что позволяет им удовлетворять собственные потребности и обеспечивать благосостояние себя и своих близких. Но только ради денег нельзя ждать от человека того, что он будет полностью отдаваться работе. Важна и иная заинтересованность работника. Кто – то ориентирован на саморазвитие и самоактуализацию, кто – то стремится к построению карьеры, т.е. для каждого существует собственный интерес, который трансформирован в потребность, которую человек стремится удовлетворить. Это лежит в основе мотивов. Используя мотив, можно получить результат через систему стимулирования, которая позволяет учитывать интересы сотрудников и задействовать их для получения результата.

Для воздействия на работников в рамках системы мотивации используются три группы методов: социально – психологические, экономические и административные. Все они отличаются способом воздействия на персонал. Экономические методы связаны с материальным воздействием на человека, реализуются в формах оплаты труда, премирования, штрафов, наград и пр. В основе административных методов лежит регламентация работ через систему приказов и распоряжений руководства. Социально – психологические методы учитывать склонности, желания, стремления человека.

Оценка персонала рассматривается как способ определения количественных и качественных показателей персонала на определенный период времени. Любая организация стремится к достижению поставленных целей, а то, насколько достигнуты эти цели, позволяет определить эффективность действия организации, т.е. оценить использование находящихся в ее распоряжении ресурсов, в том числе и трудовых. Основная цель деятельности коммерческих организаций – это получение прибыли, которая позволяет определить эффективность работы организации. На получение прибыли работают все имеющиеся у организации ресурсы, а поскольку центральным ресурсом всегда является человек, то его

способность профессионально выполнять свои трудовые обязанности напрямую влияет на результаты работы. Однако нужно всегда учитывать, что работники неодинаково выполняют свои обязанности, что связано с разными факторами, определяющими их деятельность. Сюда можно отнести и профессионализм, и заинтересованность в профессии, и мотивацию, и степень соответствия физических и интеллектуальных данных, и уровень управления – соответствие множества этих факторов конкретному человеку и занимаемому им рабочему месту позволяет выполнить оценку персонала.

Работник не может быть идеален всегда и во всем, в организации всегда можно выделить лидеров, аутсайдеров и середняков по принципу выполнения ими трудовых обязанностей. Нообособленно провести такую дифференциацию, основанную только на внешних суждениях и выводах, невозможно, что формирует для каждой организации необходимость иметь единую систему оценки персонала, которая позволяет оценивать степень качества в выполнении работниками своих трудовых обязанностей [18, с.122].

Обучение – это планомерный процесс, направленный на развитие и совершенствование профессиональных качеств работников. Ни один работник не может стоять на месте в плане своего профессионального развития. В современных условиях важно обеспечить непрерывное образование, так как именно оно позволит человеку соответствовать требованиям изменяющихся стандартов, которые действуют в любой сфере профессиональной деятельности.

Обучение для многих ассоциируется с понятием школьного или последующего образования в техникуме, колледже, институте, университете и пр., но это неверно. В основе современного подхода к образованию лежит ориентация на формирования компетенций, то есть сформированных в результате обучения у человека способностей решать различные задачи, которые связаны со всеми сторонами трудовой деятельности. Для того чтобы сформировать компетенции, действует система профессионального

образования, в рамках которой человек может получить профессию или специальность в соответствии с собственными интересами и возможностями. Такой этап обучения называется подготовкой или первичной подготовкой. На базе имеющегося образования человек может повышать квалификацию, т.е. изучать направления в рамках собственной трудовой деятельности, которые способны обеспечить решение им более сложных производственных задач. Возможно и кардинальное изменение сферы трудовой деятельности, получение другого образования, освоение новой профессии или специальности – переподготовка.

Таким образом, система управления персоналом достаточно обширна и сложна, поэтому в ней не может работать только один работник.

Для того, чтобы качественно выполнять работы и решать задачи в сфере управления персоналом, менеджер по персоналу должен быть, во – первых, специалистом в данной сфере деятельности, а во – вторых, должен быть ориентирован на работу в определенном направлении, что позволяет ему, не распыляясь между множествами задач, сосредотачиваться на решении вопросов в конкретном направлении, например, подготовка аттестации, оценки и развития персонала; выполнение кадрового планирования и мотивации.

В результате того, как работают менеджеры по кадрам в выделенных направлениях, обеспечивается и эффективность работы организации в целом. Поэтому важно стремиться к повышению эффективности деятельности службы управления персоналом, что предполагает и оценку ее деятельности для выявления наиболее проблемных зон, что позволяет предпринимать действия, которые устраняют недостатки в работе службы управления персоналом и значительно повышают показатели ее работы.

Таким образом, можно определить, что каждое направление содержит определенный комплекс действий, которые характеризуют реализуемые действия, выполняемые специалистами по управлению персоналом.

Эффективность действий по каждому направлению определяет эффективность функционирования персонала в целом.

### **1.3 Методика оценки деятельности по управлению персоналом**

В рамках изучения методик необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть критерии, лежащие в основе системы оценки деятельности по управлению персоналом;

2. Изучить комплекс показателей эффективности управления персоналом;

3. Рассмотреть состав показателей экономической и социальной эффективности, а также оценки качества управления.

В основе оценки деятельности лежат определенные критерии, которые позволяют проводить оценку эффективности, при этом сама оценка функционирования службы управления персоналом и показателей ее работы требует опыта, определения затрат и выгод от реализации общей программы функционирования в сопоставлении с эффективностью работы организации за определенный период времени.

Эффективность деятельности по управлению персоналом тем выше, чем ярче выражен ее вклад в достижение целей организации. Поэтому оценка деятельности управления персоналом содержит в своей основе определение эффективности в зависимости от реализации возложенных на службу управления персоналом функций [19, с.150].

Критерии оценки учитывают для каких задач выполняется оценка и какие категории работников включены в критерии. Поэтому оценка включает два направления: определение экономической эффективности, в основе которой лежит определение экономичного расходования средств, направленных на достижение целей; определение социальной эффективности, в основе которой лежит степень удовлетворения потребностей и интересов сотрудника.

Критерии, используемые в рамках оценки, приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективности	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика.
		Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика.
		Удельный вес брака и его динамика
	Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период. Издержки на одного работника и их динамика
	Эффективность управленческих программ	деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника.
		Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в
	Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами
	Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей.
		Коэффициент текучести персонала и его динамика.
Уровень абсентеизма		
Уровень конфликтности в коллективе.		
		Количество жалоб от работников

В составе экономической эффективности выделяют следующие критерии [18, с.112]:

- соотношение результатов работы и затрат на персонал с позиции поставленных целей организации;
- вклад работников в существование и развитие организации.

Основным показателем в данной группе является показатель производительности труда, который представляет собой отношение среднегодового объема производства и реализации к среднесписочной численности персонала, представленный в формуле 1.

$$-(1)$$

где  $V_{\text{выр}}$  – среднегодовая выработка на одного работника тыс.руб./чел.;

$U$  – среднегодовой объем реализации продукции, тыс.руб.;

$P$  – среднесписочная численность персонала, чел.



Для оценки социальной эффективности преимущественно используется коэффициент текучести, который позволяет отразить мобильность персонала [31, с.176]. Помимо этого, коэффициент текучести косвенно влияет на производительность труда, что позволяет рассматривать его в качестве индикатора, отражающего благополучие социальной атмосферы в организации. Данный коэффициент рассчитывается через соотношение числа выбывших из кадрового состава организации работников (по причинам – собственное желание, прогулы, нарушения трудовой дисциплины) к среднесписочной численности работников (формула 2).

$$—(2)$$

где Кт – коэффициент текучести;

Чув – численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести, чел.;

Чсп – среднесписочная численность персонала, чел..

Уровень текучести может быть охарактеризован как естественная или излишняя текучесть [20, с.144].

Естественный уровень текучести составляет от 3 до 5 % в год, такой уровень не требует принятия меры, связанных со стабилизацией кадрового состава, так как обусловлен объективными причинами, например, работники уходят на пенсию или переезжают на новое место жительства. Показатель текучести, находящийся в данных пределах, способствует обновлению кадрового состава, что позволяет говорить о вливании новой крови к организации, что рассматривается как положительный момент.

Излишняя текучесть превышает 5% в год и поводит к экономическим потерям для организации. При таком уровне текучести для организации возникают многочисленные трудности, которые связаны с поиском и обучением новых работников, распределением трудовых обязанностей между оставшимися работниками до момента закрытия вакансии, снижение качества трудовых обязанностей вследствие такой перегрузки и пр. Если

возникает излишняя текучесть – это первый признак того, что в организации не все гладко, поэтому требуется выяснение причин ухода работников для предотвращения последствий в виде увольнения и других работников.

Среди основных причин увольнений можно назвать [11, с.105]:

1. Низкий уровень оплаты труда, несправедливость в оплате труда, нестабильность.

2. Неудобный график работы.

3. Плохие условия труда.

4. Разногласия с руководством, деспотичность руководства, чрезмерный авторитаризм.

5. Плохой морально – психологический климат и многое другое.

Так как выявленные причины позволяют увидеть основные проблемы в сфере изменения кадрового состава, то, соответственно, это позволяет предпринимать меры по их устранению.

Помимо этого, подобный анализ позволяет увидеть, сотрудники какой квалификации уходят, а какие остаются, что определяет совпадение или расхождение тенденций в обновлении кадрового состава и целями организации. Если увольняются сотрудники, которые не представляют ценность для организации, то это означает, что организация находится на верном пути, в противном случае необходимо предпринимать определенные усилия, которые позволят исправить ситуацию.

В рамках данного анализа используются также относительные показатели: коэффициент оборота по приему (формула 3) и коэффициент оборота по выбытию (формула 4).

—(3)

Где Чпр – число принятых работников за период, чел.

—(4)

Где Чвыб – число уволенных за период по всем причинам, чел.

Показателем социальной эффективности является и коэффициент абсентеизма (формула 5)[14, с.113]. Данный коэффициент коррелируется с показателями текучести, так как в основе возникновения данных явлений лежат одни факторы. Чем выше уровень абсентеизма, тем выше в ближайшее время будет и уровень текучести.

$$—(5)$$

где А – абсентеизм;

Дп – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе, дн.;

Д – число рабочих дней, дн.;

Н – среднее число работников, чел.

Абсентеизм может приводить к следующими издержкам: обязательные выплаты, которые не зависят от фактического присутствия человека на работе; оплата сверхурочных для работников, заменяющих отсутствующих; потери от простоя; снижение производительности труда и многое другое.

На уровень абсентеизма также оказывают влияние и косвенные факторы, которые не имеют количественного или стоимостного выражения, например, жалобы или конфликты.

Помимо базовых показателей, которые позволяют получать определенные измеряемые величины, очень важно оценивать и качество управления персоналом, что находит выражение в эффективном использовании форм и методов взаимодействия между специалистами службы управления персоналом и работниками.

Основные направления анализа качества управления персоналом приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Направления анализа качества управления персоналом предприятия

№	Направление анализа	Используемые критерии
1	Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия	Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения
2	Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и полнота изложения, соответствие ТК РФ
3	Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом предприятия	Трудовые показатели работников, эффективность работы предприятия
4	Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики. Морально-психологический климат в коллективе
5	Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой, морально-психологический климат и др.)	Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства. Имидж предприятия в глазах клиентов. Приверженность работников своему предприятию. Трудовые показатели

Эффективность управления и его качество определяются профессиональными и личными качествами работниками службы управления персоналом, что позволяет им работать в условиях изменяющейся социальной и экономической среды.

### **Выводы по главе 1.**

Управление персоналом может быть рассмотрено как сфера деятельности, в рамках которой оказывается управляющее воздействие на персонал как объект управления с целью повышения эффективности его работы и соответствия целям организации на ближайшую или долгосрочную перспективу. Субъектом управления является служба по управлению персоналом. Специалисты, работающие в составе службы по управлению персоналом, выполняют комплекс работ, целью которых является повышение качества работы сотрудников, причем от квалификации, прежде всего специалиста в сфере управления персоналом зависит организация кадровых работ и, соответственно, результирующий показатель деятельности организации.

В комплекс работы по управлению персоналом входят следующие укрупненные направления: кадровое планирование, адаптация, аттестация, оценка, мотивация, обучение, целью каждой из которых является ориентация и раскрытие профессионального и личностного потенциала работника. Но специалист по управлению персоналом не может быть одинаково профессионален во всех сферах деятельности, поэтому важна его ориентация на конкретное направление в рамках управленческих решений, что позволит ему углубиться в курируемую область.

Оценка деятельности по управлению персоналом производится на основании экономических и социальных критериев, которые позволяют получить конкретные стоимостные и количественные показатели, позволяющие оценить проблемные направления в сфере управления. Также для оценки используется анализ качества управления, который позволяет анализировать причины.

## **2 Оценка деятельности по управлению персоналом в Управлении образованием администрации Тайгинского городского округа**

В рамках главы 2 будет проведена оценка деятельности в сфере управления персоналом в Управлении образованием администрации Тайгинского городского округа, целью которой является определение недостатков в системе управления.

### **2.1 Общая характеристика организации**

Управление образования администрации Тайгинского городского округа является структурным подразделением Администрации Тайгинского городского округа (сокращенно – ТГО).

Основным видом деятельности согласно коду ОКВЭД 75.11.31 является деятельность органов местного самоуправления муниципальных районов.

Управление образованием относится к категории бюджетных учреждений муниципального уровня. Организационно – правовая форма – бюджетные учреждения.

Управление образования расположено по адресу: г.Тайга, ул. Щетинкина, 56. Управление имеет сайт в сети Интернет <http://uotgo.ru/>.

Начальником управления образования является Сухонда Светлана Александровна.

Управление образования создано для реализации полномочий органов местного самоуправления в сфере образования, обеспечения функционирования и развития системы образования Тайгинского городского округа и реализации конституционных прав граждан на образование. В своей деятельности Управление образования руководствуется Конституцией РФ, Законом РФ от 29.12.2012 г. №273 – ФЗ «Об образовании в РФ», Законом Кемеровской области от 05.07.2013 года №86-оз «Об образовании»,

иными нормативными актами РФ и Кемеровской области, положением об Управлении образованием ТГО.

Управление образования реализует следующие направления деятельности:

Формирует политику в муниципальной системе образования как неотъемлемой части образовательной политики РФ;

Осуществляет мониторинг состояния системы образования и вносит предложения для корректировки развития муниципальной системы образования;

Обеспечивает реализацию механизма контроля качества в системе образования (ГИА, ЕГЭ);

Осуществляет мероприятия по организации и стимулированию педагогов по выявлению и сопровождению одаренных детей, по повышению уровня художественно – эстетического воспитания и экологической направленности;

Организует и контролирует отдых школьников летом;

Развивает и популяризирует спорт среди молодежи школьного возраста.

Деятельность Управления образования администрации Тайгинского городского округа в 2016/2017 году направлена на реализацию Государственной программы РФ «Развитие образования» на 2013-2010 гг., Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года, Указа Президента РФ от 01.06.2012 № 761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы», Стратегия развития информационного общества в РФ, Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 года, Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2020 года, профессиональный стандарт педагога.

За Управлением на праве оперативного управления закреплено имущество для обеспечения текущей деятельности – здания, оборудование и

прочее необходимо имущество, имеющее потребительское, социальное и культурное назначение, принадлежащее ТГО на праве собственности. Управление владеет, пользуется и распоряжается имуществом. Финансовые ресурсы формируются за счет бюджетных средств, добровольных имущественных взносов и пожертвований третьих лиц, а также иных источников, которые не запрещены действующим законодательством РФ.

В таблице 3 приведены основные показатели хозяйственной деятельности Управления в период 2015-2016 г.г.

Таблица 3 – Основные показатели хозяйственной деятельности

Показатели	2015 г.	2016 г.	абс. отклонение	темп роста, %
1. Финансовый результат экономического субъекта, тыс.руб.	584661,79	592279,33	7617,54	101,30
2. Численность работников, чел.	35,00	36,00	1,00	102,86
3. Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	14,98	15,90	0,92	106,14
4. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	6291,60	6868,80	577,20	109,17
5. Производительность труда, тыс.руб./чел.	16704,62	16452,20	-252,42	98,49
6. Основные средства, тыс.руб.	2938,63	2679,28	-259,35	91,17
7. Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	83,96	74,42	-9,54	88,64
8. Фондоотдача, руб./руб.	198,96	221,06	22,10	111,11
9. Фондоемкость, руб./руб.	0,0050	0,0045	0,0005	90,00

Как показывает таблица 3, в динамике увеличивается финансовый результат экономического субъекта на 7617,54 тыс.руб. или на 1,3%. Численность работников увеличивается на 1 чел. или на 2,86%. Уровень среднемесячной заработной платы увеличивается на 0,92 тыс.руб. или на 6,14%, фонд оплаты труда увеличивается на 577,2 тыс.руб. или на 9,17%.

Уменьшается показатель производительности труда на 252,42 тыс.руб. или на 1,51%.



Также наблюдается уменьшение группы основных средств на 259,35 тыс.руб. или на 8,83%, с чем связано и уменьшение уровня фондовооруженности на 9,54 тыс.руб. или на 11,36%.

Уровень фондоотдачи увеличивается на 22,1 тыс.руб. или на 11,11%, фондоемкость уменьшается на 0,0005 руб./руб. или 10%.

В целом хозяйственная деятельность управления характеризуется как эффективная.

## 2.2 Анализ кадрового состава

Кадровый состав позволяет определить, каковы особенности функционирования исследуемой организации в зависимости от ее персонала. При этом учитывается, что качественные характеристики оказывают существенное влияние на качество управления.

Производственная структура Управления образования ТГО представлена на рисунке 1.



Рисунок 4 – Производственная структура Управления образованием ТГО

Структура управления отражена на рисунке 5.

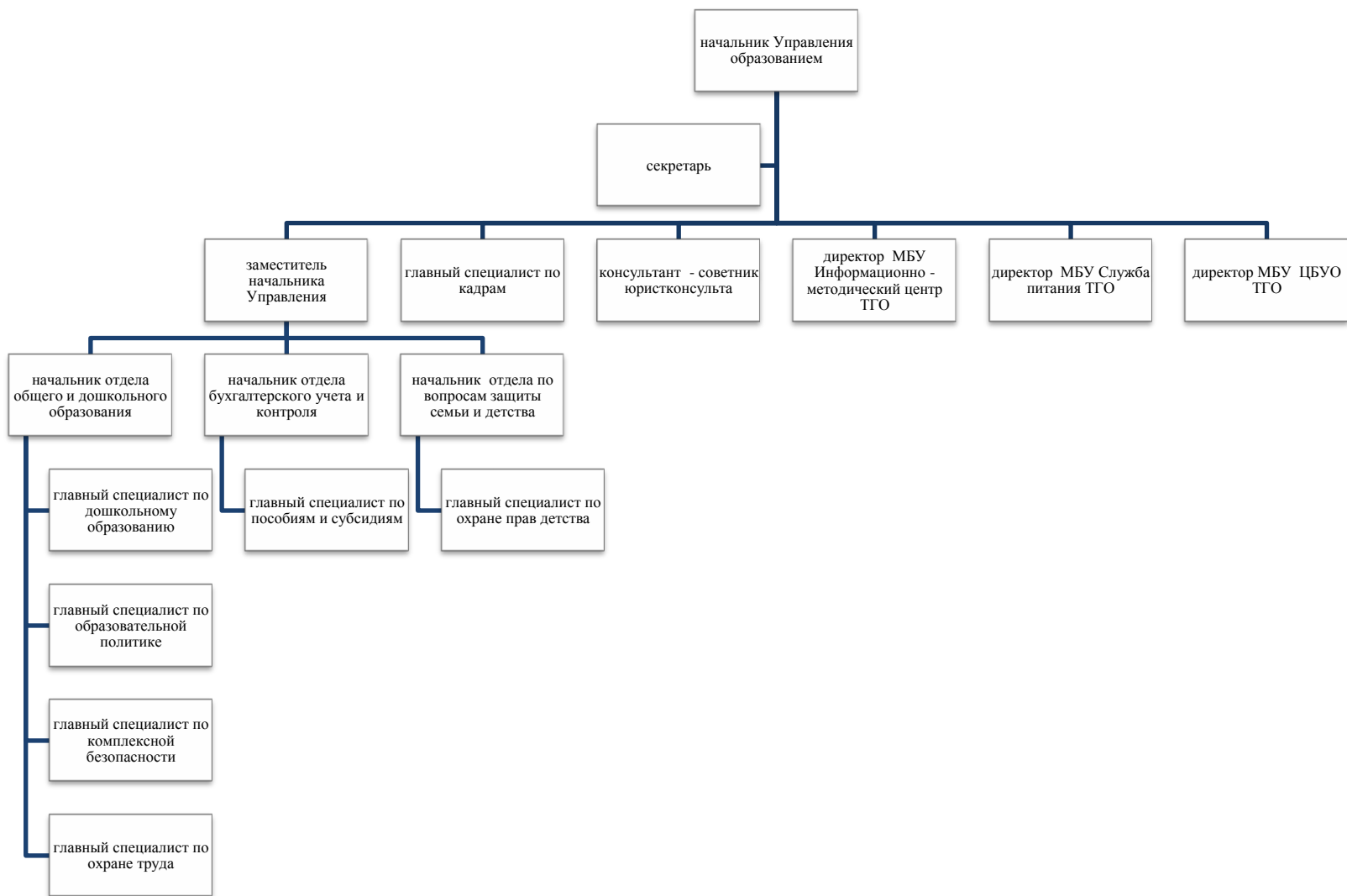


Рисунок 5 – Организационная структура управления

Как показывает рисунок 5, система управления линейно – функциональная. Четко распределяются полномочия между структурными подразделениями Управления образования.

Начальник управления образования обеспечивает реализацию образовательной политики в ТГО в соответствии с должностными инструкциями, приведенными в приложении А.

По состоянию на 01.01.2017 года в Управлении образования штатная численность составляет 36 человек, из которых:

В Управлении работают 18 чел.,

В Информационно – методическом центре работают 7 чел.,

В Службе питания работает 5 чел.,

В Централизованной бухгалтерии работает 6 чел.

Выделяют руководителей, специалистов, служащих и обслуживающий.

К руководителям относят:

Начальника Управления образования;

Директоров структурных подразделений Управления;

Заместителя начальника Управления;

Начальника отдела общего и дошкольного образования;

Начальника отдела бухгалтерского учета и контроля;

Начальника отдела по вопросам защиты семьи и детства, главного бухгалтера.

К категории специалистов относят работников, занимающих должности главных специалистов, специалистов, юристконсульта, инспекторов.

К категории служащих относят секретаря и бухгалтера управления.

К категории обслуживающего относят уборщиц, водителя, слесаря.

Анализ состава персонала проведен на основании таблицы 4.

Таблица 4 – Состав персонала Управления образования ТГО, чел.

структурные подразделения	численность, чел.			абс.изменение, чел.			отн.откл., %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Управление	17	17	18	0	1	1	100,00	105,88	105,88
МБУ Информационно - методический центр	8	7	7	-1	0	-1	87,50	100,00	87,50
МБУ Служба питания	4	4	5	0	1	1	100,00	125,00	125,00
МБУ ЦБУО	6	7	6	1	-1	0	116,67	85,71	100,00
Всего	35	35	36	0	1	1	100,00	102,86	102,86
по категориям персонала									
Руководители	9	9	9	0	0	0	100,00	100,00	100,00
Специалисты	17	16	15	-1	-1	-2	94,12	93,75	88,24
Служащие	6	7	8	1	1	2	116,67	114,29	133,33
обслуживающий персонал	3	3	4	0	1	1	100,00	133,33	133,33
Итого	35	36	36	1	0	1	102,86	100,00	102,86

Как показывают данные таблицы 4, общая численность персонала увеличивается в целом за рассматриваемый период на 1 чел. или на 2,86%.

В разрезе структурных подразделений наблюдается следующее:

В Управлении численность в период 2014-2015 г.г. остается стабильной и составляет 17 чел., в 2015-2016 г.г. численность увеличивается на 1 чел. или на 5,88%. В МБУ ИМЦ численность в период 2014-2015 г.г. уменьшается на 1 чел. или на 12,5%, в период 2015-2016 г.г. численность остается постоянной и составляет 7 человек.

В МБУ Служба питания численность в период 2014-2015 г.г. остается постоянной и составляет 4 чел., в период 2015-2016 г.г. численность увеличивается на 1 чел. или на 25% и составляет в 2016 году 5 чел.

В МБУ ЦБУО численность колеблется. В период 2014-2015 г.г. численность увеличивается на 1 чел. или на 16,67% и составляет 7 чел., в следующий период она уменьшается на 1 чел. или на 14,29% и составляет 6 чел. В целом за рассматриваемый период численность остается постоянной и составляет 6 чел.

В разрезе категорий персонала наблюдается следующее:

Численность руководителей остается постоянной и составляет 9 чел.

Численность специалистов уменьшается на 2 чел. или на 11,76% в период 2014-2016 г.г. и составляет 15 чел., при этом в период 2014-2015 г.г. наблюдается уменьшение численности на 1 чел. или на 5,88%, в последующий период уменьшение еще на 1 чел. или на 6,25%.

Колеблется численность служащих. В период 2014-2015 г.г. численность служащих увеличивается на 1 чел. или на 16,67% и составляет 7 чел., в период 2015-2016 г.г. численность данной категории увеличивается на 1 чел. или на 14,29% и составляет 8 чел. В целом за рассматриваемый период численность увеличивается на 2 чел. или на 33,33%.

Численность обслуживающего персонала увеличивается на 1 чел. или на 33,33% в период 2015-2016 г.г. и составляет в 2016 году 4 чел.

Динамика изменения численности персонала по структурным подразделениям и по категориям представлена на рисунках 6 и 7.

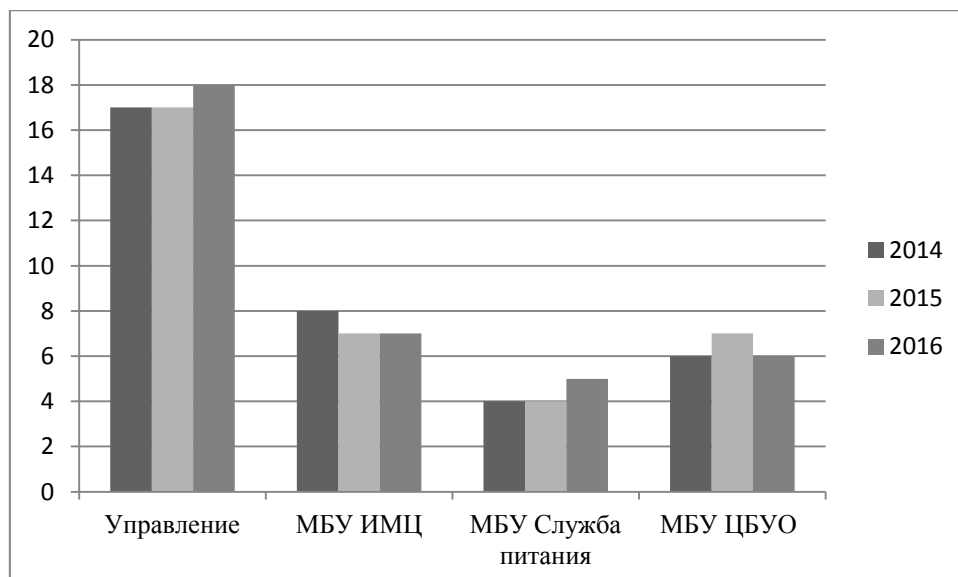


Рисунок 6 – Изменение численности персонала по структурным подразделениям, чел.

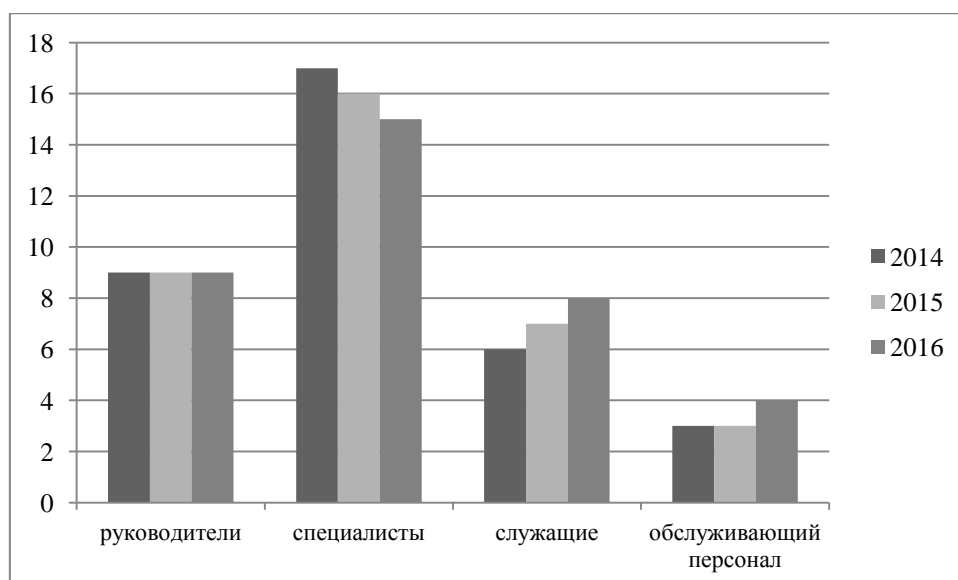


Рисунок 7 – Изменение численности персонала по категориям, чел.

Структура персонала в разрезе структурных подразделений и категорий проанализирована на основании таблицы 5.

Таблица 5 – Структура персонала, %

	численность, чел.			уд.вес, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
<b>структурные подразделения</b>						
Управление	17	17	18	48,6	48,6	50,0
МБУ ИМЦ	8	7	7	22,9	20,0	19,4
МБУ Служба питания	4	4	5	11,4	11,4	13,9
МБУ ЦБУО	6	7	6	17,1	20,0	16,7
Всего	35	35	36	100,0	100,0	100,0
<b>по категориям персонала</b>						
руководители	9	9	9	25,7	25,7	25,0
специалисты	17	16	15	48,6	45,7	41,7
служащие	6	7	8	17,1	20,0	22,2
обслуживающий персонал	3	3	4	8,6	8,6	11,1
Итого	35	35	36	100,0	100,0	100,0

Как показывают данные таблицы 5, наибольший удельный вес в разрезе структурных подразделений во все периоды приходится на Управление - в 2016 году в нем работает 50% работников, доля увеличивается с 48,6%.

В общей структуре снижается удельный вес работников МБУ ИМЦ – с уровня 22,9% до уровня 19,4%.

Удельный вес работников МБУ Служба питания возрастает с уровня 11,4% до уровня 13,9%.

Удельный вес работников МБУ ЦБУО уменьшается с 17,1% до 16,7%.

В разрезе категорий персонала наибольший удельный вес во все периоды приходится на категорию специалистов, которая является самой многочисленной, хотя доля этой группы уменьшается в динамике с 48,6% до 41,7%.

На долю категории руководителей приходится 25%, доля в динамике незначительно уменьшается – на 0,7%.

На категорию служащих приходится 22,2%, при этом доля данной категории увеличивается с 17,1% до 22,2%.

Доля обслуживающего персонала составляет 11,1%, она увеличивается с показателя 8,6%.

Характеристику персонала дает его качественный состав, который проводится в разрезе уровня образования, возраста, стажа работы, пола, квалификации. Качественный состав проведен на основании таблиц 6-10.

Таблица 6 – Качественный состав работников по уровню образования

уровень образования	численность, чел.			уд.вес, %			абс. откл. 2016/2014, чел.	темп роста, %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
Высшее	26	27	29	74,29	77,14	80,56	3	111,54
в т.ч. профильное	21	22	23	60,00	62,86	63,89	2	109,52
среднее профессиональное	7	6	5	20,00	17,14	13,89	-2	71,43
Другое	2	2	2	5,71	5,71	5,56	0	100,00
Всего	35	35	36	100,00	100,00	100,00	1	102,86

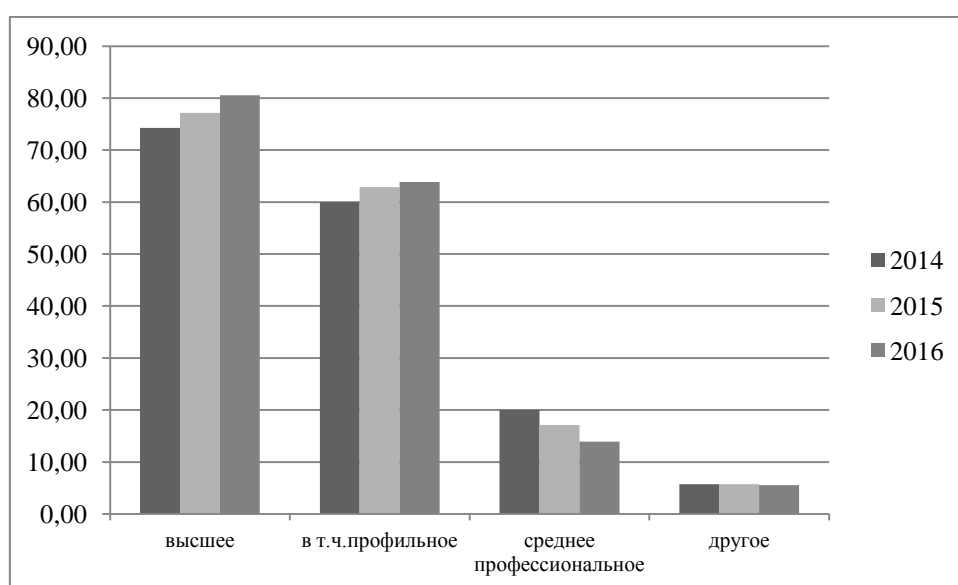


Рисунок 8 – Удельный вес персонала по уровню квалификации, %



Как показывают данные таблицы 6 и рисунка 8, в динамике наблюдаются положительные сдвиги. Большая часть работников имеет высшее образование – в 2016 году их 29 чел. или 80,56%. При этом доля данной категории работников стабильно увеличивается – ежегодно увеличивается на 1 чел. В целом за период численность работников данной группы увеличивается на 3 чел. или на 11,54%. При этом имеют профильное высшее образование 23 чел. или 63,89% - это очень высокий показатель. Должности специалистов занимают работники, которые имеют высшее педагогическое образование, в МБУ ЦБУО работают люди, имеющие высшее экономическое образование.

Среднее профессиональное образование имеет 5 чел. или 13,9%, при этом доля стабильно уменьшается. В целом численность данной категории работников показывает общее снижение на 2 чел. или на 28,57% - это говорит о том, что работники получают высшее образование, повышая свой образовательный уровень. Общая тенденция к получению высшего образования может быть охарактеризована как положительная.

Достаточно мал удельный вес работников, имеющих другой тип образования – их около 5%. Это работники, которые занимают должности обслуживающего персонала, к которому не предъявляются требования к образовательному уровню.

В целом проведенный анализ показывает, что трудовой коллектив отличается высокой квалификацией и заинтересован в повышении своего образовательного уровня.

Таблица 7 – Качественный состав работников по возрасту

Возраст, лет	численность, чел.			уд.вес, %			абс. отклонение 2016/2014, чел.	темп роста, %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
до 25 лет	2	2	0	5,71	5,71	0,00	-2	0,00
26 - 35 лет	5	5	7	14,29	14,29	19,44	2	140,00
36 - 45 лет	11	9	10	31,43	25,71	27,78	-1	90,91
46 - 55 лет	10	11	13	28,57	31,43	36,11	3	130,00
старше 55 лет	7	8	6	20,00	22,86	16,67	-1	85,71
Всего	35	35	36	100,00	100,00	100,00	1	102,86

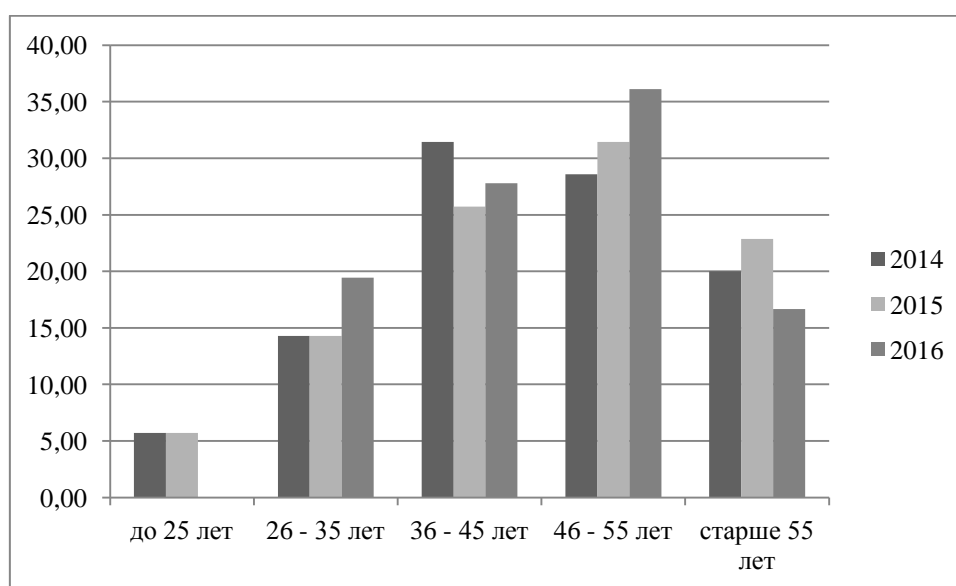


Рисунок 9 - Удельный вес персонала по возрасту, %

Как показывают данные таблицы 7 и рисунка 9, большая часть работников имеет в 2016 году возраст 46-55 лет, а также 36-45 лет. Их доли составляют соответственно 36,11% и 27,78%. Как негативную тенденцию необходимо отметить увеличение доли работников в возрасте 46-55 лет – на 3 чел. или на 30% при снижении доли работников в возрасте 36-45 лет на 1 чел. или на 9,09%.

Достаточно много – 6 чел. или 16,67% работников – в возрасте старше 55 лет.

Очень негативный момент в деятельности Управления – малое количество молодых работников в возрасте до 35 лет – их 7 чел. или 19,44%, при этом в 2016 году отсутствуют специалисты, имеющие возраст до 25 лет – таких 0 человек. В динамике это связано с переходом работника в более старшую возрастную группу 26-35 лет, с чем частично связано увеличение работников данной группы – на 2 чел. или на 40%.

То есть можно говорить о том, что качественный состав работников по возрасту не может рассматриваться как положительный фактор в деятельности организации, т.к. преимущественно в организации работают люди старшей возрастной группы и пенсионного возраста.

Таблица 8 – Качественный состав работников по стажу работы в сфере образования

	численность, чел.			уд.вес, %			абс. отклонение 2016/ 2014, чел.	темп роста, %
	2014	2015	2016	2014	2015	2016		
Стаж, лет	2014	2015	2016	2014	2015	2016		
до 5 лет	5	5	3	14,29	14,29	8,33	-2	60,00
6-10 лет	9	10	12	25,71	28,57	33,33	3	133,33
11-15 лет	10	10	11	28,57	28,57	30,56	1	110,00
16-20 лет	9	9	8	25,71	25,71	22,22	-1	88,89
более 20 лет	2	2	2	5,71	5,71	5,56	0	100,00
Всего	35	36	36	100,00	102,86	100,00	1	102,86

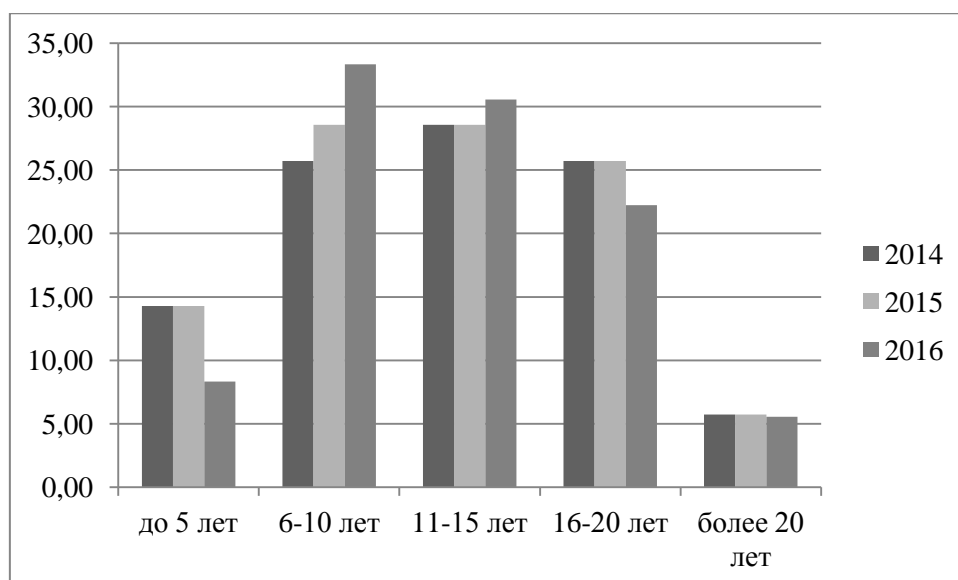


Рисунок 10 – Удельный вес работников по стажу работы в сфере образования, %

Как показывает таблица 8 и рисунок 10, наибольший удельный вес в 2016 году приходится на группы 6-10 и 11-15 лет – суммарно она составляет 63,89%. Также значителен удельный вес группы работников, имеющих стаж работы 16-20 лет – 22,22%.

Это говорит о том, что все работники являются опытными сотрудниками, знающими особенности работы в сфере образования, которая требует особенного подхода в силу специфики работы со средними общеобразовательными учреждениями города.

Стаж более 20 лет имеет 5,56% работников, стаж до 5 лет – 8,33%. Также в динамике можно отметить, что удельный вес групп 6-10, 11-15 и 16-20 лет увеличивается.

Количество работников, имеющих стаж 6-10 лет увеличивается на 3 чел. или на 33,33%. Количество работников, имеющих стаж 11-15 лет, увеличивается на 1 чел. или на 10%. Уменьшается только количество работников, имеющих стаж 16-20 лет – на 1 чел. или 11,11%.

Анализ качественного состава по стажу работы в сфере образования показывает, что все работники являются опытными специалистами, готовыми к решению всех необходимых задач и проблем.

Таблица 9 – Качественный состав работников по уровню квалификации

уровень квалификации	численность, чел.			уд.вес, %			абс. отклонение 2016/ 2014, чел.	темп роста, %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
1 категория	13	16	17	37,14	45,71	47,22	4	130,77
высшая категория	7	9	10	20,00	25,71	27,78		142,86
без категории	15	10	9	42,86	28,57	25,00	-6	60,00
имеют награды, поощрения, благодарности	4	4	6	11,43	11,43	16,67	2	150,00
Всего	35	35	36	100	100	100	1	102,86

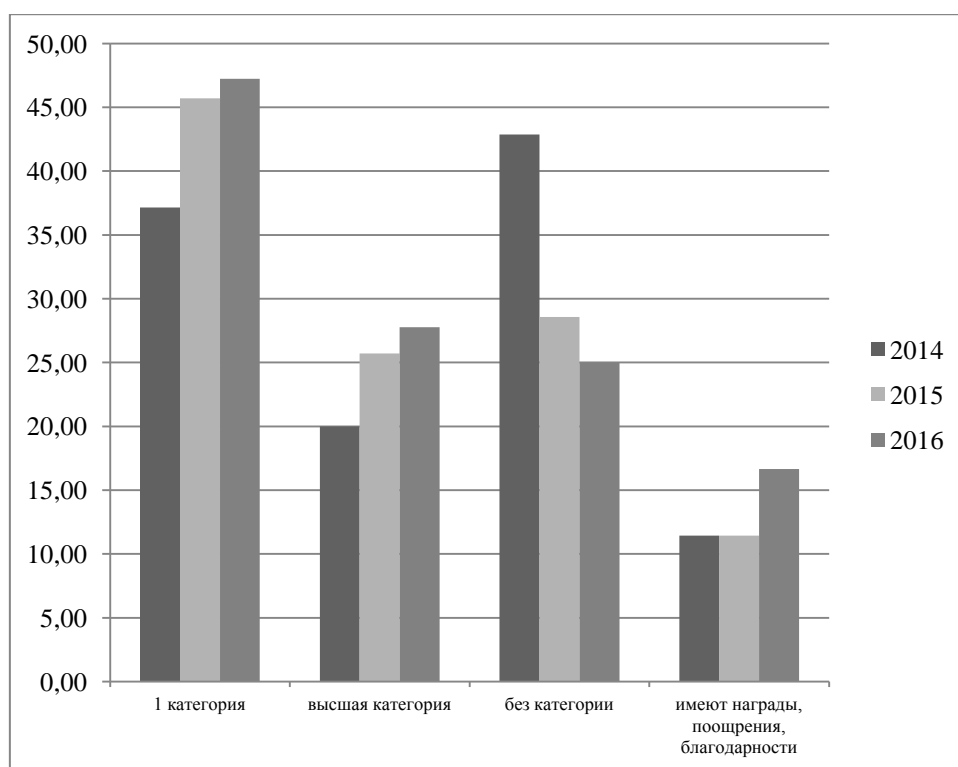


Рисунок 11 - Удельный вес работников по категориям, %

Как показывают данные таблицы 9 и рисунка 11, большая часть работников имеет 1 квалификационную категорию – таких людей 17 чел. или 47,22%, при этом в динамике численность данной группы увеличивается на 4 чел. или на 30,77%. Также увеличивается численность работников, имеющих

высшую квалификационную категорию – на 3 чел. или на 42,86%. Удельный вес данных групп в динамике стабильно возрастает.

При этом наблюдается уменьшение группы работников, не имеющих категории. Численность данной группы сокращается на 6 чел. или на 40%, удельный вес данной группы составляет 25%.

Также можно отметить, что 6 чел. или 16,67% имеют награды, поощрения, благодарности регионального или местного уровней, при этом численность работников увеличивается на 2 чел. или на 50%.

Это также подтверждает высокий профессионализм работников Управления.

Таблица 10 – Качественный состав работников по полу

Пол	численность, чел.			уд.вес, %			абс. откл.2016 / 2014, чел.	темп роста, %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
Женщины	31	31	32	88,57	88,57	88,89	1	103,23
мужчины	4	4	4	11,43	11,43	11,11	0	100,00
Всего	35	35	36	100	100	100	1	102,86

Специфика работы предполагает, что в Управлении преимущественно работают женщины, что отражает проведенный анализ. Около 89% работников управления – женщины.

В таблице 11 проанализировано движение кадрового состава в период 2014-2016 гг.

Для оценки движения кадров использовались коэффициенты: стабильности, текучести, оборота по приему, оборота по выбытию, рассчитываемые по формулам 1-4.

Коэффициент стабильности позволяет дать характеристику стабильности кадрового состава.

$$\text{---} \quad (1)$$

Где Ч пост – численность постоянных работников;

Чср – среднесписочная численность работников за период, чел.

Коэффициент текучести отражает уровень мобильности кадров.

$$\text{---} \quad (2)$$

Где Чу в – численность работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Коэффициент оборота по приему отражает степень приема кадров.

$$\text{---} \quad (3)$$

Где Чпр – число принятых работников.

Коэффициент оборота по выбытию характеризует уровень выбытия кадров.

$$\text{---} \quad (4)$$

Где Чвыб – численность выбывших работников.

Таблица 11 – Движение кадров

показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
списочная численность персонала, чел.	35	35	36
число уволившихся с работы, чел.	3	2	2
в т.ч. число уволившихся по собственному желанию и по причине сокращения штата, чел.	3	2	2
число принятых на работу, чел.	3	3	2
число постоянно работающих, чел.	32	32	34
коэффициент стабильности	0,91	0,91	0,94
коэффициент текучести	0,09	0,06	0,06
коэффициент оборота по приему	0,09	0,09	0,06
коэффициент оборота по выбытию	0,09	0,06	0,06

Как показывает таблица 11, коэффициент стабильности достаточно высок – более 90% работников работают в Управлении постоянно. При этом коэффициент текучести кадров в динамике снижается и в 2016 году составляет 6%. Для общей численности организации это показатель, немного превышающий нормальный уровень текучести (3 - 5%), поэтому необходимо проанализировать причины, по которым люди увольнялись из организации.

Согласно опросу среди уволенных и сведениям, полученным от секретаря организации, причинами явились следующие условия:

Уход на пенсию – 1 человек;

Низкий уровень заработной платы – 2 человека.

Так как в Управлении достаточно много работников предпенсионного и пенсионного возраста, то причину ухода на пенсию можно считать объективной.

Анализируя причину увольнения «низкий уровень заработной платы», необходимо учесть и сопутствующие обстоятельства – уволились 2 специалиста, имеющие высшие квалификационные категории, стаж работы 6-10 лет, возраст 36-45 лет. Указывая данную причину, они также отметили, что переходят работать в школу, где уровень оплаты труда выше.

Рассмотрим средний уровень заработной платы в разрезе категорий персонала, что отражено в таблице 12.

Таблица 12 – Средний уровень заработной платы

	2014 г.	2015 г.	2016 г.	темп роста, %
средняя заработная плата				
руководители	24,8	25,2	27,3	110,08
специалисты	16,4	16,8	17,1	104,27
служащие	10,2	10,9	11,3	110,78
обслуживающий персонал	7,8	7,8	7,9	101,28



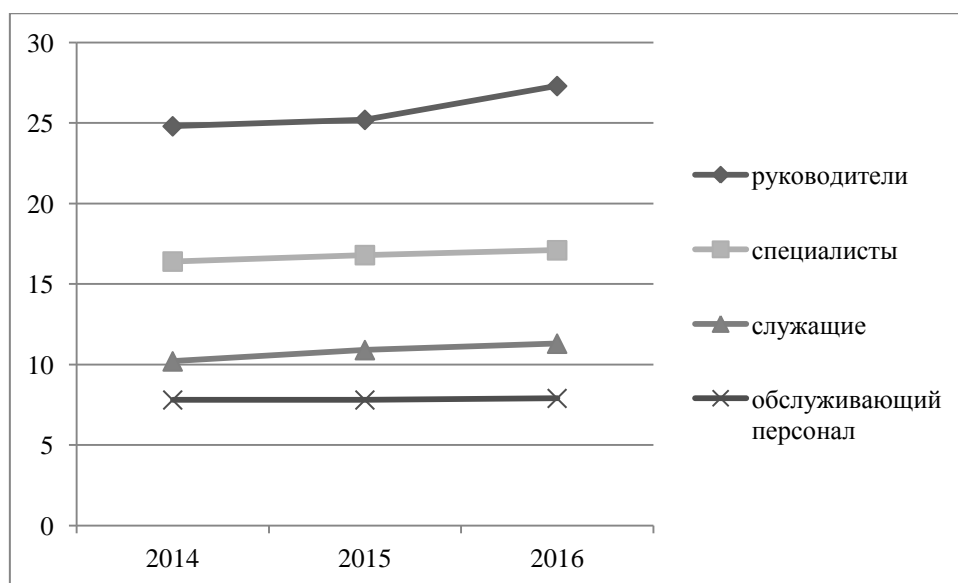


Рисунок 12 – Динамика изменения уровня оплаты труда, руб.

Как показывает таблица 12 и рисунок 12, заработная плата в динамике возрастает, при этом наблюдаются более высокие темпы роста в уровне оплаты труда руководителей (110,08%) и служащих (110,78%) по отношению к уровню оплаты труда основной категории работников – специалистов (104,27%). Помимо этого, в 2016 году наблюдается существенный разрыв в уровне оплаты труда руководителей, специалистов и служащих:

Зарботная плата руководителей превышает заработную плату специалистов на 59,65% (27,3/17,1), служащих на 141,59% (27,3/11,3);

Зарботная плата специалистов превышает заработную плату служащих на 50,44% (17,1/11,3).

Зарботная плата обслуживающего персонала не рассматривается, т.к. данный персонал выполняет вспомогательные функции; основной состав работников данной категории – пенсионеры, которые рассматривают данную работу в качестве прибавки к пенсии.

Также необходимо отметить тот факт, что увольнение работников во все периоды компенсируется их приемом в том же количестве, что позволяет обеспечить 100% комплектацию работников Управления в соответствии со штатным расписанием.

Таким образом, проведенный анализ позволяет увидеть следующие характеристики трудового коллектива Управления образования:

- коллектив обладает высоким профессиональным и квалификационным уровнем;
- большая часть коллектива имеют достаточно большой стаж работы в сфере образования и в Управлении образования в частности;
- большая часть коллектива – старше 45 лет;
- большая часть коллектива – женщины;
- движение кадров не слишком высокое, основной причиной увольнений является низкий уровень оплаты труда.

С учетом того, что в г.Тайга малый выбор работы, то, соответственно, люди старших возрастных категорий держатся за свои рабочие места, так как альтернативы с более высоким уровнем заработной платы в городе нет.

### **2.3 Анализ кадровой политики и оценка деятельности по управлению персоналом**

Ядром, которое позволяет реализовать систему управления персоналом, всегда является кадровая политика, которая содержит все основные положения, которые характеризуют отдельные сферы работы с кадрами. Целью данного параграфа является изучение особенностей кадровой политики в Управлении образованием.

Управление образованием – государственное учреждение, что определяет специфику работы в нем.

Ответственность за реализацию кадровой работы несет специалист по кадрам, который также выполняет функции секретаря. В его должностные обязанности входит оформление документов, связанных с движением персонала: приемом на работу, перемещением, увольнением; ведение трудовых книжек, составление отчетности по кадрам, прием заявлений, доведение приказов высшего руководства до исполнителей. Данный человек

занимает свое рабочее место 11 лет, является специалистом 1 категории, стабильно проходит курсы повышения квалификации и пр., что может характеризовать его как опытного работника, знающего особенности работы организации в целом.

Корпоративного кодекса или локального документа, который содержит принципы кадровой политики, в Управлении нет.

В рамках сферы управления персоналом можно выделить следующие крупные направления:

- Найм, формирование кадрового резерва и увольнение;
- Карьерный рост;
- Аттестация и развитие.

Найм, формирование кадрового резерва и увольнение.

Как показал анализ движения кадрового состава, во все периоды на работу принимается то же количество работников, что и было уволено по разным причинам. При этом, несмотря на низкий уровень заработной платы в Управлении, при открытии вакантной должности всегда находятся люди, которые желают на конкурсной основе занять вакантное место. В основном это люди, имеющие педагогическое образование и не трудоустроенные по разным причинам в школы.

При освобождении вакансии Управление объявляет конкурсный отбор. На должности специалистов и главных специалистов в сфере образования принимаются люди, которые обладают следующими характеристиками: имеют высшее образование; опыт работы не менее 3 лет; успешно проходят собеседование. Объявление о конкурсе на замещение вакантной должности размещается на сайте, а также в местных СМИ (газете «Тайгинский рабочий»). В установленные сроки формируется база поданных резюме. Отбор кандидатов проходит в соответствии со следующими этапами:

1. Проводится конкурс документов, в процессе которого руководство Управления оценивает поданные документы, характеризующие человека как работника.

2. Проводится собеседование с претендентом. Участие в собеседовании принимает начальник Управления, руководитель структурного подразделения, а также специалист по кадрам. На данном этапе выявляется, может ли человек отработать испытательный срок; в случае, если такой возможности у него нет, он включается в кадровый резерв.

3. Работник принимается на работу с испытательным сроком 3 месяца.

Так как квалификация персонала очень важна, то, соответственно, политика отбора кадров может быть охарактеризована как жесткая, но результаты такой политики отражают качественный состав персонала, проведенный в п.2.2.

Здесь можно отметить и тот факт, что в Управлении принимаются студенты очной и заочной форм обучения, которые проходят на базе учреждения практику: учебную, производственную, преддипломную. За период 2014-2016 гг. общее число студентов, прошедших практику на базе управления, составляет 4 чел. Принятие на практику студентов позволяет руководство учреждения оценить человека на данном этапе работы и при необходимости включить его в кадровый резерв. Из 4 студентов – практикантов 1 был включен в кадровый резерв в 2016 году.

Кадровый резерв формируется ежегодно, при этом корректировка состава может проводиться в различные сроки. Существующий кадровый резерв является стратегическим, т.е. в нем формируется перечень специалистов, которые могут занять вакантные должности, но при этом с ними практически не проводится никакая текущая работа, они не привлекаются для обучения, аттестации, с ними не проводятся периодические встречи. При выбытии человека из состава кадрового резерва по собственному желанию, человек не обязательно ставит об этом в известность специалиста по кадрам, в результате чего возникает ситуация, в которой на человека рассчитывают при открытии вакансии, но он на тот момент времени в работе уже не нуждается.

Увольнение сотрудников осуществляется преимущественно по собственному желанию. Как показывает анализ п.2.2., уровень текучести кадров в Управлении невысокий, но при этом все работники увольняются по собственному желанию. Основной причиной называется неудовлетворенность уровнем оплаты труда.

#### Карьерный рост.

Карьерный рост в учреждении не выражен, система ротации практически не используется. Отработанной системы карьерного роста в Управлении нет. Был проведен опрос среди работников, целью которого было выяснение возможностей работников к продвижению по карьерной лестнице. 90% работников (33 чел.) отметили, что карьерный рост ими не рассматривается, т.к. в учреждении нет случаев карьерного продвижения. Т.е. работники не уверены в том, что даже при условии качественного выполнения своих трудовых обязанностей они будут повышены в должности.

#### Аттестация и развитие.

Профессионализм работников – важное условие для качественной работы в Управлении. Для этого используется система аттестации, в основе которых лежит план – график, в соответствии с которым все работники проходят аттестацию для получения квалификационной категории. Для специалистов присваиваются первая и высшая квалификационные категории сроком на 5 лет, допускается также и подача заявления на более высокую квалификационную категорию до окончания срока. Базовым учреждением, обеспечивающим аттестацию специалистов Управления, является Кемеровский региональный институт повышения квалификации и переподготовки работников образования (КРИПКиПРО). Работники, которые не относятся напрямую в основной сфере деятельности Управления (Служба питания, бухгалтерия и пр.) аттестуются на 1 и 2 категории. Присвоение квалификационной категории влияет на повышение уровня заработной платы.

Все работники Управления принимают активное участие не только в конкурсах, но и занимаются их организацией для школ ТГО.

Вопросами, связанными с аттестацией и развитием, занимается специалист по кадрам.

Очень важным моментом, который оказывает влияние на работу в Управлении, является морально – психологический климат внутри коллектива. Так как работники заняты решением интеллектуальных задач, то очень важно обеспечение для них стабильной и комфортной рабочей обстановки, а также устойчивого психологического состояния. Для оценки морально – психологического климата была проведена экспресс – оценка (А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарыто, приложение Б), в которой участвовало 23 чел. (63,9%), относящихся к категориям специалистов и служащих.

Обработка результатов оценки морально – психологического климата приведена в таблице 13.

Таблица 13 – Экспресс – оценка морально – психологического климата в коллективе

№ опрошенных	эмоциональный компонент	когнитивный компонент	поведенческий компонент
1	0	0	-1
2	0	1	-1
3	1	1	1
4	0	1	1
5	1	-1	-1
6	-1	-1	1
7	-1	0	1
8	-1	1	0
9	0	1	0
10	-1	-1	-1
11	-1	-1	-1
12	1	-1	1
13	-1	1	1
14	-1	1	0
15	0	-1	0
16	0	-1	1

17	-1	-1	1
18	1	0	1
19	1	0	0
20	-1	1	1
21	-1	1	1
22	0	0	1
23	1	0	-1
Э – показатель устойчивости	-0,17	0,04	0,26

продолжение таблицы 13

Проведенный опрос показал, что в целом морально – психологический климат может быть признан как противоречивый, он не определен и не стабилен. Для работников характерны периоды устойчивости и спокойствия и периоды сильного нервного напряжения, что сказывается на текущей работе. Больше климат можно охарактеризовать как благоприятный, т.к. большая часть работников работает длительное время в едином коллективе, т.е. между работниками обеспечивается тесная взаимосвязь и взаимопомощь. Но высокая нагрузка в сфере образования направляет коллектив на решение достаточно масштабных задач, которые требуют больших психологических усилий, в результате чего климат может быть дестабилизирован. Также было отмечено, что руководители, относящиеся к категории среднего звена, часто оказывают сильное психологическое давление на сотрудников.

Все вышеизложенное позволяет говорить о том, что кадровая политика в Управлении точно не определена, она обладает некоторым рядом недостатков, из которых можно предварительно выделить:

- слабая выраженность карьерного роста для работников;
- нестабильный морально – психологический климат.

Для того, чтобы изучить, насколько эффективна система управления персоналом, необходимо провести оценку деятельности, которая позволит выявить недостатки в сфере управления.

Показатели экономической эффективности.

Деятельность Управления не преследует получения прибыли, она не рассматривается как производственная, поэтому показатель экономической эффективности можно рассматривать в разрезе производительности труда достаточно условно.

В таблице 14 отражен расчет производительности труда в 2015 и 2016 г.г. на основании данных Баланса главного распорядителя, получателя бюджетных средств.

Таблица 14 – Производительность труда работников Управления образования

Показатель	2015 г.	2016 г.	Абс. Отклонение, руб.	Темп роста, %
1. Финансовый результат экономического субъекта, тыс.руб.	584661,80	592279,73	+7617,93	101,30
2. Численность работников, чел.	35	36	+1	102,85
3. Производительность труда, тыс.руб./чел.	16704,62	16452,21	-252,41	98,48

Таблица 14 показывает, что производительность труда снижается на 252,41 тыс.руб. или на 1,52% - это негативная тенденция. Однако, можно выделить объективные факторы, которые способствуют снижению производительности труда:

Финансирование осуществляется Департаментом образования и науки Кемеровской области, получение прибыли не является задачей Управления образования;

В условиях стесненного финансирования наблюдаются сложности, которые не позволяют обеспечить заданного уровня финансового результата.



Социальная эффективность.

Коэффициент текучести, который является основным показателем в группе показателей, характеризующих социальную эффективность, в 2016 году составляет 6%, немного превышая естественный уровень 3-5%.

Из трех уволившихся человек, двое были уволены по собственному желанию, указав причину – низкий уровень оплаты труда. Один человек ушел на пенсию. Такая ситуация создала проблему, связанную с поиском и обучением новых работников.

Помимо низкого уровня оплаты труда, было определено, что в коллективе учреждения нестабильный морально – психологический климат, а также выявляются разногласия с руководителями среднего звена, что может также рассматриваться как причина увольнений.

Несмотря на то, что кадровый состав работников был восстановлен после увольнения сотрудников, что связано с престижностью работы в данной организации, необходимо отметить, что уровень социальной эффективности средний, т.е. необходимо предпринимать меры по устранению выявленных недостатков.

Для дополнения оценки социальной эффективности был рассчитан коэффициент абсентеизма, что отражено в таблице 15.

Таблица 15 – Расчет и анализ коэффициента абсентеизма

Показатель	2015	2016	Абс.отклонение	Темп роста, %
1.Число рабочих дней в году, дн.	247	246	-1	99,60
2.Число рабочих дней, потерянных из – за отсутствия на работе по разным причинам, дн.	53	68	15	128,30
в т.ч.:				
2.1 временная нетрудоспособность	16	10	-6	62,50

2.2 отгулы	5	2	-3	40,00
2.3 обучение	24	38	14	158,33
2.4 выездные мероприятия	8	18	10	225,00
3.Число сотрудников, чел.	35	36	1	102,86
4.Коэффициент абсентеизма	0,006	0,008	0,002	125,25

продолжение таблицы 15

Как показывает таблица 15, в период 2015-2016 г.г. число потерянных рабочих дней возросло на 15 дн. или на 28,3%, при этом:

Число потерянных дней по причине временной нетрудоспособности уменьшилось на 6 дн. или на 37,5%. Учитывая то, что состав работников немолодой, люди часто болеют (на чем сказывается и рабочая нагрузка), то уменьшение количества дней в данном направлении показывает не то, что люди стали меньше болеть, а то, что они меньше ходят на больничный. Даже при болезни в легких формах работники предпочитают находиться на рабочем месте, т.к. чувствуют высокую ответственность.

Число отгулов также уменьшилось на 3 дн. или на 60%, что также отражает высокую долю ответственности работников за выполняемые трудовые функции.

Наблюдается значительный рост потерянного времени по причине нахождения на обучении (на 14 дн.или на 58,33%) и в связи с организацией выездных мероприятий (на 10 дн. или на 125%). Эти причины не зависят от желания из возможностей работников, но из резкое увеличение приводит к увеличению коэффициента абсентенизма.

В целом коэффициент абсентеизма в 2016 году составляет 0,8%, что на 0,2 выше или на 25,25%, чем в 2015 году. Повышение его уровня рассматривается как негативная тенденция, что может привести к текучести кадров.

Выделяя особенности, влияющие на уровень абсентеизма в Управлении, можно отметить следующее:

Работники чувствуют высокую ответственность за свою работу.

Увеличение потерянных дней по причинам, которые не зависят от работников, приводит к тому, что трудовые обязанности перекладываются на других работников, создавая для них дополнительную рабочую нагрузку. Как следствие этого, возникает снижение производительности труда (что отражено выше), необходимость в сверхурочных работах и, соответственно, их оплата, простой некоторых направлений работы.

Таким образом, расчет показателей социальной эффективности также подтверждает сделанные выше выводы о некоторых проблемах в сфере управления персоналом.

Качество управления.

Оценка качества управления проведена на основании наблюдения, а также собеседования с работниками и специалистом по управлению персоналом. Общая оценка представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка качества управления персоналом

Направление анализа	Характеристика
1	2
Соответствие кадровой политики и практики управления целям и задачам учреждения	В целом наблюдается соответствие, но этапы реализации не всегда последовательны
Качество документов, которые регламентируют работу в кадровой сфере	Соответствуют ТК РФ
Выполнение формальных правил и процедур, которые реализуются в сфере управления	Учреждение работает эффективно. Решаются все поставленные на плановый период задачи. Показатели производительности труда падают.

персоналом	
Оценка элементов организационной культуры.	Иногда наблюдаются нарушения формальных правил общения руководителей с подчиненными. Проявляется авторитарный стиль руководства. Морально – психологический климат не стабилен.
Оценка качества управления	Текущность кадров несколько выше естественного уровня. Учреждение рассматривается как престижное, в него стремятся попасть на работу. Работники переживают за показатели работы учреждения и активно участвуют в его жизни.

продолжение таблицы 16

## **Выводы по главе 2.**

В целом кадровый состав Управления образования ТГО может быть охарактеризован как стабильный, профессиональный, высококвалифицированный, опытный. Все работники болеют за свою организацию и стремятся обеспечивать эффективность ее деятельности.

Уровень текучести кадров составляет 6%, что на 1% выше естественного уровня. Основной причиной, по которой работники увольняются: низкий уровень оплаты труда, нестабильный морально – психологический климат.

Управление персоналом осуществляет специалист по кадрам, совмещающий это направление работы с функциями секретаря. Все процедуры, связанные с реализацией кадровых вопросов, строго регламентированы.

Общие показатели оценки эффективности управления персоналом могут быть охарактеризованы как удовлетворительные.

По результатам проведенного анализа были выявлены проблемы, подлежащие решению в рамках главы 3:

- не выражены возможности карьерного роста, работники организации не видят стимула в виде продвижения по служебной лестнице;
- морально – психологический климат нестабилен, часто наблюдается давление со стороны среднего руководящего звена;

- низкий уровень заработной платы.

### **3 Пути повышения эффективности деятельности по управлению персоналом в Управлении образования Тайгинского городского округа**

#### **3.1 Создание кадрового резерва**

Проведенный в разделе 2 анализ позволил выявить несколько проблемных зон в сфере управления персоналом Управления образования ТГО. Учитывая то, что данная организация является государственной, то в ней невозможно внедрение мероприятий, связанных с повышением уровня оплаты труда, т.к. размеры заработной платы привязаны к установленному окладу. При этом, низкий уровень заработной платы является одной из причин увольнений сотрудников.

Также была выявлена причина – не выражены возможности карьерного роста для сотрудников.

В рамках ВКР рекомендуется рассматривать данные проблемы как взаимосвязанные, т.к. повышение уровня оплаты труда зависит от должности – чем выше должность работника, тем выше и уровень его заработной платы. Например, размер оплаты труда руководителей почти на 60 % превышает заработную плату рядовых специалистов, а служащих – почти на 150%.

Формирование кадрового резерва позволит предоставить работникам не только возможности в продвижении по служебной лестнице, но и обеспечит рост заработной платы. Проведенный анализ кадровой политики в части найма персонала позволил увидеть, что основным вариантом найма сотрудников в Управление является внешний найм, т.е. люди привлекаются для трудовой деятельности со стороны, для собственных сотрудников продвижение по карьерной лестнице практически не осуществимо. Внешние претенденты могут включаться в кадровый резерв, в т.ч. и на должности руководителей.

В связи с этим рекомендуется обеспечить рассмотрение кандидатур работников, которые могут быть включены в кадровый резерв на занятие

руководящих должностей. Учитывая то, что кадровый состав работников не молодой, предпочтение следует отдавать молодым специалистам, так как для них возможность построения карьеры позволит не только сориентироваться на более высокий уровень оплаты труда, но и обеспечит дополнительный стимул в форме признания заслуг, возможностей и способностей, что для многих людей с психологической позиции достаточно действенно.

В настоящее время в Управлении работает 7 чел. или 19,44% работников в возрасте до 35 лет. К качественным характеристикам данной группы работников можно отнести наличие высшего образования; стаж работы в организации до 5 лет. Именно на данную категорию работников рассчитано рекомендуемое мероприятие.

В рамках подготовки мероприятия среди данной категории работников был проведен социологический опрос, результаты которого представлены в таблице 17. Общее число участвующих в данном опросе – 7 чел.

Таблица 17 – Результаты социологического опроса работников в возрасте 26-35 лет

Вопрос	Распределение ответов
1	2
1. Вас устраивает работа в Управлении? Да Нет	4 3
2. Планируете ли Вы увольнение в ближайший год? Да Нет	2 5
3. Устраивает ли Вас уровень заработной платы? Да Нет	1 6
4. Если бы Вам было предложено повышение по службе (карьерный рост), то рассматривали бы Вы свою работу как постоянную, без увольнения? Да Нет	7 0

1	2
5.Готовы ли Вы к повышению по служебной лестнице на данный момент времени? Да Нет	4 3
6.Каково Ваше отношение к включению Вас в кадровый резерв? Меня оценят по заслугам Учреждение во мне нуждается Учреждению нужны профессионалы – а я профессионал Это хорошо, но в целом меня устраивает настоящая должность Я не готова к повышенной ответственности Я готова к ответственности, мне это очень нравится	5 3 6 1 1 4

продолжение таблицы 17

Как показывает таблица 17, распределение ответов респондентов и общее отношение к формированию кадрового резерва из состава работников положительное.

В целом, 4 чел. (57%) полностью устраивает работа в Управлении образования, т.е. при создании необходимых условий человек не будет стремиться к увольнению. При этом 2 чел. (29%) планируют увольнение в ближайший год, что связано с необходимостью заработка. Все молодые сотрудники – это женщины, имеющие детей, семьи, некоторые одинокие, поэтому вопросы размера заработной платы имеют для них решающее значение. При этом можно отметить то, что г.Тайга не располагает возможностями в выборе места работы, трудоустройство затруднено, т.к. организаций достаточно мало. Градообразующим предприятием является ОАО РЖД, но женщины, работающие в Управлении, преимущественно имеют педагогическое высшее образование, что не позволяет им претендовать на занятие вакантных, высокооплачиваемых должностей на ст.Тайга и ее структурных подразделениях. При этом трудоустройство в школу также затруднено, что связано с графиком работы, низким уровнем предлагаемой оплаты труда и пр. В городе достаточно много небольших



коммерческих организаций, но они не рассматриваются большинством опрошенных как стабильные, т.е. они не дают гарантии в том, что будет уверенность в завтрашнем дне, а это очень важный фактор для людей, которые заботятся о будущем своих детей. 5 чел. (71%) показали, что не планируют увольнение в ближайший год, но при этом они руководствуются вышеизложенными причинами и указывают, что в случае появления подходящей вакансии они готовы уволиться.

Уровень заработной платы не устраивает 6 чел. (86%) – это снова указывает на наличие проблемы, связанной с низким уровнем оплаты труда.

В то же время, при условии, что работа устраивает, при предоставлении возможности продвижения по карьерной лестнице готовы отказаться от возможного увольнения 7 чел. (100%). Хотя из опрошенных, которые рассматривают карьерный рост как положительный и стимулирующий фактор, 4 чел. (57%) готовы в настоящее время претендовать на включение в кадровый резерв, а 3 чел. (43%) – не готовы, что связано частично с некоторой неуверенностью работников в себе из-за малого стажа работы. Эти 3 чел. – самые молодые из опрошенных, имеют наименьший стаж работы.

Для того, чтобы оценить отношение работников к формированию кадрового резерва и включению в него, были предложены варианты ответов (вопрос 6), среди которых респонденты могли выбрать несколько позиций, которые наиболее полно отражали бы их мнение и отношение к ситуации. В результате было определено, что работники рассматривают себя как профессионалов, они гордятся своими заслугами и ожидают от учреждения собственного признания. Большая часть работников готовы к ответственности, к принятию на себя руководящих функций, и только 1 человек, выказывая положительное отношение к мероприятию, указал, что не готов к повышенной ответственности – это снова самый молодой из респондентов.

Таким образом, было определено, что рекомендуемое мероприятие может иметь эффект, отношение работников к нему положительное. До сих пор многие негативно отзывались о ситуации, в которой на руководящие должности привлекаются работники со стороны, без предоставления возможностей собственным сотрудникам.

В рамках мероприятия был сформирован рекомендуемый кадровый резерв, в основе которого лежит анализ качественного состава по возрасту для руководящего состава по отношению к тем сотрудникам, которые участвовали в социологическом опросе.

Распределение молодых сотрудников, для которых рекомендуется создание кадрового резерва, приведено в таблице 18.

Таблица 18 – Состав молодых сотрудников по отделам

Отдел	Количество работников в возрасте 26-35 лет, чел.	Характеристика работника
Отдел по вопросам защиты семьи и детства	1	Тетенюк О.В., специалист, в/о, 27 лет, стаж работы в учреждении 3 года
Отдел бухгалтерского учета и контроля	1	Разумова О.Г., бухгалтер, в/о, 31 год стаж работы в учреждении 5 лет
МБУ ЦБУО	3	Толстова Г.Л., бухгалтер, в/о, 33 года, стаж работы в учреждении 6 лет Фомина В.А., бухгалтер, в/о, 30 лет, стаж работы в учреждении 2 года Кротова Л.Д., бухгалтер, в/о, 28 лет, стаж работы в учреждении 4 года
МБУ ИМЦ	2	Тарасова Н.В., специалист 1 категории, в/о, 25 лет, стаж работы в учреждении 1 год Воронкова М.А., специалист 1 категории, в/о, 30 лет, стаж работы в учреждении 5 лет

Как показывает таблица 18, работники, которые могут быть рекомендованы для включения в кадровый резерв, достаточно молодые, все имеют высшее образование, достаточный стаж работы в организации, за исключением специалиста ИМЦ Тарасовой Н.В. (1 год), бухгалтера ЦБУО Фоминой В.А. (2 года), специалиста по вопросам защиты семьи и детства Тетенюк О.В. (3 года). Так как одним из условий, которые предъявляются к претендентам на занятие вакантных должностей руководителей, является стаж не менее 3 лет, что для данных работников рекомендуется наработать стаж, что позволит им получить опыт, необходимый для руководящей работы, т.е. в кадровый резерв они не включаются.

Для оставшихся 4 человек рекомендуется формирование внутреннего резерва кадров на занятие следующих должностей:

Отдел бухгалтерского учета и контроля – старший бухгалтер (в настоящее время данную должность занимает Борисова О.Г., возраст 54 года, планирует уход на пенсию).

МБУ ЦБУО – главный бухгалтер (в настоящее время данную должность занимает Петрученко А.И., возраст 57 лет, находится на пенсии по возрасту, но увольнение пока не планирует, хотя имеет серьезные проблемы со здоровьем). При формировании резерва на данную должность необходимо учесть, что на нее будут претендовать 2 работника (Толстова Г.Л. и Кротова Л.Д.), что позволит создать для них дополнительную мотивацию, стремление к повышению квалификации, желанию проявить себя с наиболее эффективной стороны.

МБУ ИМЦ – директор (в настоящее время данную должность занимает Голле И.В., которая планирует переезд в г.Кемерово), главный специалист (в настоящее время должность занимает Федотова Л.Д., возраст 48 лет).

На должности директора МБУ ИМЦ и главного бухгалтера уже сформирован кадровый резерв на условиях внешнего найма.

Рекомендуемый состав кадрового резерва приведен в таблице 19.

Таблица 19 – Рекомендуемый состав кадрового резерва

Должность	Должность	ФИО	Условие найма
1	2	3	4
Отдел бухгалтерского учета и контроля	Старший бухгалтер	Разумова О.Г.	Ротация
МБУ ЦБУО	Главный бухгалтер	Толстова Г.Л.	Ротация
		Кротова Л.Д.	Ротация
		Безусова Н.Е.	Внешний найм
МБУ ИМЦ	Директор	Воронкова М.А.	Ротация
		Рашкова К.В.	Внешний найм
	Главный специалист	Воронкова М.А.	Ротация

Данное мероприятие имеет ярко выраженный социальный эффект. Включение работников в кадровый резерв повысит их самооценку, позволит им понять собственную ценность в глазах организации. Между работниками будет обеспечена здоровая конкуренция, в результате чего работники стремятся стать лучше остальных за счет повышения квалификации, получения наиболее высоких показателей деятельности.

Реализацию данного мероприятия рекомендуется вменить в обязанности специалиста по кадрам, в связи с чем затраты на реализацию данного мероприятия незначительные.

Одной из проблем, связанных в сфере функционирования персонала, является нестабильный морально – психологический климат в коллективе. Опросы показали, что работники недовольны реализацией авторитарного стиля управления некоторых руководителей среднего звена, к которым относят главных специалистов и начальников отделов. При этом работники не выражают недовольство в открытую, а предпочитают обсуждать проблемы между собой, что приводит к возникновению конфликтных ситуаций. Учитывая то, что коллектив женский, в нем конфликты имеют

затяжную форму, часто проявляются в нестандартных ситуациях, которые недопустимы для рабочей обстановки.

В настоящее время обсуждение проблем в коллективе не происходит. Работники собираются в понедельник на плановое совещание для того, чтобы ознакомиться с планом работы на неделю. В пятницу проводится итоговое совещание, в процессе которого работники обсуждают выполнение всех плановых мероприятий. Однако, данные совещания исключают психологический компонент, т.е. не ориентированы на межличностные конфликты и проблемы. Поэтому рекомендуется организация круглых столов, в процессе которых работники смогут обсудить проблемы, которые не связаны напрямую со сферой профессиональной деятельности и решением трудовых задач.

Собрание рекомендуется проводить 1 раз в месяц, по пятницам, в конце рабочего дня, так как это не будет оказывать существенного влияния на эффективность деятельности и отвлекать работников от решения текущих задач.

Рекомендуемый график проведения плановых совещаний и круглых столов в расчете на 1 месяц представлен в таблице 20.

Таблица 20 – График плановых совещаний и круглых столов

Неделя месяца	День недели	Тип совещания	Время проведения
1 неделя месяца	Понедельник	Плановое на неделю	8.00-8.30
	Пятница	По итогам недели	16.30-17.00
2 неделя месяца	Понедельник	Плановое на неделю	8.00-8.30
	Пятница	По итогам недели	16.30-17.00
3 неделя месяца	Понедельник	Плановое на неделю	8.00-8.30
	Пятница	По итогам недели	16.30-17.00
4 неделя	Понедельник	Плановое на	8.00-8.30

месяца		неделю	
	Пятница	По итогам недели	16.00-16.30
	Пятница	Круглый стол	16.30-17.00

продолжение таблицы 20

Данное мероприятие также имеет социальный эффект, т.к. при его реализации работники смогут разрешить внештатные ситуации, которые возникают в процессе трудовой деятельности. Они смогут обсудить различные проблемы, которые возникают в сфере межличностного общения, что приведет к повышению уровня взаимопонимания и окажет позитивное влияние на морально – психологический климат в коллективе.

Затраты на реализацию данного мероприятия незначительные, т.к. организация круглых столов не связана с денежными расходами.

### **Выводы по главе 3.**

В третьей главе разработаны планы мероприятий, которые позволят повысить эффективность функционирования работников Управления образования.

За счет включения работников в кадровый резерв будет решена проблема, связанная с мотивацией работников, и как следствие повысится заработная плата

Для стабилизации морально – психологического климата предлагается проводить круглые столы.

Затраты на реализацию данных мероприятий незначительные, их подготовка и проведение зависит от работы специалиста по кадрам, который принимает текущие решения в сфере управления персоналом. При этом предлагаемые мероприятия имеют ярко выраженный социальный эффект, следствием которого будет являться повышение качества системы управления персоналом.

## **Заключение**

Управление персоналом – это обязательное условие, которое влияет на эффективность функционирования любой организации в целом. Особенностью управления персоналом в государственных организациях является частично формализованный подход, который не учитывает достижений современной науки, а использует стандартные приемы работы с кадровым составом. Следствием этого является возникновение проблем, которые снижают эффективность работы персонала в целом. В государственных учреждениях в большинстве случаев работа с кадрами ведется за счет использования документационных процедур, которые связаны с оформлением текущих операций.

Управление персоналом эффективно тогда, когда от его реализации обеспечивается экономический, социальный и организационный эффект. Это позволяет говорить о качестве в сфере управления персоналом. Стандартным показателем, характеризующим эффективность управления, является коэффициент текучести, относимый к категории социальных показателей эффективности. Чем выше уровень текучести кадров – тем менее благоприятна обстановка для работы, а это означает, что система управления неэффективна и необходимо предпринимать меры, которые позволят повышать эффективность управления.

Объектом исследования в ВКР являлось государственное учреждение Управление образования Тайгинского городского округа. При проведении исследования был проведен анализ кадрового состава, движения кадров, качественного состава; оценена эффективность системы управления персоналом.

По результатам анализа было определено, что кадровый состав Управления образования обладает высоким уровнем квалификации, профессионализмом, стажем работы, но при этом большая часть работников относятся к предпенсионному и пенсионному возрасту. Большая часть

коллектива – женщины, поэтому в коллективе выражен уровень конфликтности, не стабилен морально – психологический климат.

Проведение оценки эффективности управления происходило в направлении экономической и социальной эффективности. Экономическая эффективность была определена как достаточная. В рамках оценки социальной эффективности были выявлены проблемы, которые вызывают текучесть кадров в учреждении; оказывают влияние на уровень абсентеизма; нарушают стабильную рабочую обстановку.

Основные проблемы, выявленные в результате проведения исследования:

- не выражены возможности карьерного роста, работники организации не видят стимула в виде продвижения по служебной лестнице;
- морально – психологический климат нестабилен, часто наблюдается давление со стороны среднего руководящего звена;
- низкий уровень заработной платы.

Для решения данных проблемы были рекомендованы следующие мероприятия.

Карьерный рост предлагается рассматривать в комплексе с повышением уровня оплаты труда, т.к. в бюджетном учреждении размеры заработных плат зависят от установленного оклада. Так как в настоящее время кадровый резерв формируется только на условиях внешнего найма, то для формирования стимулирующего эффекта и повышения заинтересованности работников было рекомендовано рассмотреть кандидатуры из состава работников организации для включения их в кадровый резерв. Условиями включения являются: возраст (до 35 лет), стаж работы (не менее 3 лет), наличие высшего образования, стремление работника к формированию карьеры в рамках учреждения.

Для стабилизации морально – психологического климата рекомендовано организовывать круглые столы, в рамках проведения которых работники смогут в неформальной обстановке, не связанной с исполнением



трудовых обязанностей, обсудить возникающие внутренние проблемы, следствием чего станет предотвращение конфликтных ситуаций, усиление взаимопонимания, улучшение взаимоотношений, стабилизация обстановки.

Рекомендуемые мероприятия имеют социальный эффект, который выражается в том, что работники получают инструменты, которые позволяют им оптимизировать трудовую обстановку.

Затраты на реализацию рекомендуемых мероприятий незначительные, что имеет особое значение в бюджетных учреждениях, которые не могут выделить средства на их реализацию в связи с отсутствием соответствующего финансирования.

## Список использованных источников

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учебник. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 252 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 414 с.
3. Бакшицкий Л.В. Основные эргономики и охрана труда: Учебное пособие – М.: Моск. энерг. ин-т, 2012. – 280 с.
4. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом. – Минск: Экоперспектива, 2013. – 600 с.
5. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей – СПб.: Питер, 2013. – 415 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2015. – 380 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М., 2016. – 400 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2014. – 350 с.
9. Волков Б.С. Конфликтология: Учебное пособие для вузов / Б.С. Волков, Н.В. Волкова. – М.: Трикта: Акад. Проект, 2015. – 215 с.
10. Волкова Л.П. Социологические исследования в управлении персоналом: Учебное пособие. – Воронеж, Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2016. – 115 с.
11. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 270 с.
12. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2014. – 217 с.
13. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2016. – 318 с.

14. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.
15. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 260 с.
16. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Управление персоналом организации: Учебное пособие для вузов. – Воронеж: Реал, 2016. – 414 с.
17. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 480 с.
18. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 170 с.
19. Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. – М.: Экзамен, 2012. – 240 с.
20. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2016. – 361 с.
21. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – 355 с.
22. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2013. – 180 с.
23. Ильин О.И. Эргономика: Учебное пособие. – М.: Рос. эконом. академия им. В.Г. Плеханова, 2014. – 115 с.
24. Карпов А.В. Психология труда: Учебное пособие. – М.: Владос, 2014. – 215 с.
25. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. – М.: Информ-Знание, 2010. – 610 с.
26. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 540 с.

27. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2009. – 180 с.
28. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 150 с.
29. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Норма, 2016. – 440 с.
30. Кузьмин И.А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М.: Технол. шк. бизнеса, 2012. – 180 с.
31. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с 7-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 200 с.
32. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2012. – 91 с.
33. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб.: Питер. – 190 с.
34. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 191 с.
35. Меркулова С.М. Психология труда: конспект лекций. – М.: Приор, 2004. – 100 с.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2012. – 355 с.
37. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента: Учебное пособие. – Казань: КФЭИ, 2013. – 270 с.
38. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань: КФЭИ, 2014. – 80 с.
39. Моргунов Е., Рязанова Н. Бизнес-конфликтология // Управление персоналом. – 2015. – № 16 (122).

40. 76. Мунипов В.М. Эргономика: человекоориентированное проектирование техники, программных средств и среды: Учебник для вузов. – М.: Логос, 2011. – 166 с.
41. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Амалфея, 2015. – 209 с.
42. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М.К. Тутушкиной. – М.: Филинь, 2011. – 105 с.
43. Сотникова С.И. Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 170 с.
44. Стрекалова Н.Д. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб., 2014. – 400 с.
45. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент. Модуль III: Учеб. – практич. пособие. – М.: Дело, 2015. – 300 с.
46. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2015. – 190 с.
47. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 275 с.
48. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 610 с.
49. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2012. – 350 с.
50. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа, 2012. - 230 с.
51. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. – Ростов н/Д: МарТ, 2010. – 255 с.

## Приложение А

### Должностные обязанности Начальника Управления образования

Начальник Управления образования выполняет следующие должностные обязанности:

#### 4.1.Анализирует:

-проблемы жизнедеятельности, актуальные и перспективные потребности функционирования и развития муниципальной системы образования;

-перспективные возможности образовательных учреждений в области осуществления уставных задач;

-ход и развитие образовательного и финансово-хозяйственного процессов.

#### 4.2.Прогнозирует:

-последствия запланированных процессов функционирования и развития муниципальной системы образования;

-тенденции изменения ситуации в обществе и в образовании для определения стратегии развития муниципальной системы образования.

#### 4.3.Планирует и организует:

-работу Управления образования, руководит его деятельностью, несет персональную ответственность за выполнение возложенных на него функций.

-работу с письменными и устными обращениями граждан; рассматривает обращения граждан, ведет прием граждан по вопросам, относящимся к его компетенции;

-разработку и реализацию программы развития муниципальной системы образования;

-сбор и накопление информации о результативности деятельности муниципальной образовательной системы;

-систему внешних связей муниципальной системы образования, необходимых для ее успешного функционирования и развития;

-разработку общих требований к процессам и результатам деятельности образовательных учреждений, основных показателей результативности деятельности Управления образования и образовательных учреждений.

#### 4.4.Координирует:

-совместную деятельность своих заместителей, специалистов аппарата, служб Управления образования;

-деятельность руководителей образовательных учреждений, Совета директоров;

-деятельность городского Экспертного совета;

-взаимодействие представителей сторонних организаций и Управления образования.

#### 4.5.Руководит:

- организацией хозяйственной, финансовой деятельности Управления образования;
- работой совещаний руководителей образовательных учреждений, планерным совещанием аппарата Управления образования;
- реализацией системы стимулирования руководителей образовательных учреждений, специалистов Управления образования, работников муниципальной системы образования;
- работой муниципальной аттестационной комиссии, экспертной комиссией по лицензированию образовательных учреждений;
- созданием благоприятной обстановки функционирования и развития муниципальной системы образования.

#### 4.6.Контролирует:

- деятельность своих заместителей, специалистов Управления образования, руководителей образовательных учреждений;
- выполнение плана работы Управления образования;
- реализацию стратегии развития муниципальной системы образования;
- ресурсное обеспечение функционирования и развития муниципальной системы образования;
- выполнение принятых приказов, решений, распоряжений, подлежащих обязательному исполнению специалистами Управления образования, руководителями образовательных учреждений.

#### 4.7.Корректирует:

- план работы Управления образования;
- программы функционирования и развития муниципальной системы образования.

#### 4.8.Разрабатывает:

- проекты правовых актов и иные предложения в пределах своей компетенции и вносит на рассмотрение Мэру города Тайга.
- Положение об Управлении образования;
- штатное расписание и структуру Управления образования;
- нормативные документы для служб Управления образования и образовательных учреждений города;
- стратегические документы функционирования и развития муниципальной системы образования;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- должностные инструкции специалистов Управления образования;
- необходимые локальные нормативные акты.

#### 4.9.Консультирует:

- работников Управления образования, руководителей образовательных учреждений, педагогических работников, учащихся и их родителей по вопросам образовательной политики; функционирования и развития муниципальной системы образования;

-лиц, привлекаемых к сотрудничеству с учреждениями образования, по вопросам их специфики, задач, программ обновления и т.д.

4.10.Оценивает, экспертирует:

-стратегические документы функционирования и развития образовательных учреждений;

-заключения муниципальной аттестационной комиссии, комиссии по лицензированию образовательных учреждений;

-предложения по организации тех или иных нововведений и установлению связей с внешними партнерами.

4.11.Редактирует:

-подготавливаемые к изданию и (или) представлению в вышестоящие органы материалы о деятельности Управления образования, образовательных учреждениях города, результатах исследований, экспериментальной работы.

4.12.Обеспечивает:

-системную деятельность Управления образования в соответствии с Положением об Управлении образования;

-эффективное взаимодействие и сотрудничество с другими органами местного самоуправления, предприятиями, организациями, общественностью;

- прием на работу, подбор и расстановку кадров (работников Управления образования, руководителей образовательных учреждений), заместителей начальника по согласованию с Мэром города Тайга, заместителем главы Администрации города по социальному развитию.

- учет, хранение и выдачу документации строгой отчетности;

- заключение хозяйственных, трудовых и иных договоров, соглашений о сотрудничестве;

- распределение обязанностей и установление степени ответственности заместителей начальника и специалистов Управления образования, руководителей образовательных учреждений.

4.13.Принимает участие:

- в работе совещаний, конференций, мероприятий, организованных и проводимых Администрацией города Тайга, министерством общего и профессионального образования Кемеровской области;

- в работе совещаний, конференций, семинаров и других мероприятиях, организованных и проводимых Управлением образования, образовательными учреждениями в соответствии с годовым календарным планом.

4.14.Налагает вето:

- на решения Совета директоров, коллегиальных органов управления образовательными учреждениями, если они противоречат действующему законодательству.

4.15.Представляет:

- муниципальную систему образования, Управление образования в государственных, муниципальных, общественных и иных органах и учреждениях.



4.16. Содействует:

- деятельности педагогических, ученических и общественных организаций, не запрещенных законодательством Российской Федерации.

4.17. Принимает на работу и увольняет с работы работников Управления образования, а также применяет к ним меры поощрения, налагает дисциплинарные взыскания в соответствии с действующим законодательством.

4.18. Решает иные вопросы в соответствии с федеральным и областным законодательством, Уставом муниципального образования «Город Тайга».

4.19. Уведомляет представителя (нанимателя) работодателя о фактах обращения в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений.

4.20. Соблюдает Кодекс этики и служебного поведения муниципальных служащих Управления образования.

## Приложение Б

### Экспресс-методика оценки социально-психологического климата в трудовом коллективе (А. С. Михайлюк, Л. Ю. Шарыто)

Предлагаемая методика позволяет делать периодические «срезы» с целью диагностики состояния психологического климата в коллективе, проследить эффективность тех или иных мероприятий и их влияние на психологический климат. Такие измерения полезны при изучении степени адаптации новых сотрудников, отношения к труду, причин текучести кадров, эффективности руководства, продуктивности деятельности.

Методика позволяет диагностировать три компонента психологического климата: эмоциональный, поведенческий и когнитивный. Для измерения эмоционального компонента используется критерий привлекательности — на уровне понятий «нравится — не нравится», «приятный — неприятный». Вопросы, направленные на измерение поведенческого компонента, конструируются на основе критерия «желание — нежелание работать в данном коллективе», «желание — нежелание общаться с членами коллектива в сфере досуга». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание — незнание особенностей характера членов коллектива».

Инструкция. Просим Вас принять участие в исследовании, целью которого является оптимизация психологического климата в коллективе.

Внимательно прочитайте варианты ответа.

Выберите один из них, наиболее соответствующий Вашему мнению.

Поставьте рядом с ним знак «+» или предлагаемую оценку.

#### Опросный лист

№	Вопросы
1	Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны: А) большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди; Б) в нашем коллективе есть всякие люди; В) большинство членов нашего коллектива — люди малопрятные.
2	Думаете ли Вы, что было бы весьма неплохо, если бы члены Вашего коллектива жили неподалеку друг от друга? 1 — нет; 2 — скорее нет, чем да; 3 — не знаю, не задумывался об этом; 4 — скорее да, чем нет; 5 — да, конечно.
3	Как Вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику: А) деловых качеств большинства членов коллектива _____ ;

	<p>Б) личных качеств большинства членов коллектива _____.</p> <p>1 — нет;  2 — пожалуй, нет;  3 — не знаю, не задумывался об этом;  4 — пожалуй, да;  5 — да.</p>
4	<p>Цифра «один» на приведенной ниже шкале характеризует коллектив, который Вам очень не нравится, а цифра «девять» — коллектив, который Вам очень нравится. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
5	<p>Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись:</p> <p>А) это меня бы вполне устроило;  Б) не знаю, не задумывался над этим;  В) это меня бы совершенно не устроило.</p>
6	<p>Могли бы Вы с достаточной уверенностью определить, с кем охотно общаются по деловым вопросам большинство членов Вашего коллектива?</p> <p>А) нет, не мог бы;  Б) не знаю, не задумывался об этом;  В) да, мог бы.</p>
7	<p>Какая атмосфера обычно преобладает в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «один» соответствует нездоровой атмосфере, а цифра «девять» — наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения, понимания. Какой цифрой Вы бы охарактеризовали свой коллектив?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9</p>
8	<p>Как Вы думаете, если бы Вы по какой-либо причине долго не работали (болезнь, декретный отпуск, пенсия и т. п.), Вы бы стремились встречаться с членами Вашего коллектива?</p> <p>1 — нет;  2 — скорее нет, чем да;  3 — не знаю, не задумывался об этом;  4 — скорее да, чем нет;  5 — да, конечно.</p>

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

Положительная оценка (+1). К этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы (4, 5 — на ответы-утверждения; 7, 8, 9 — на ответы по шкале «1–9») даны на все три вопроса, относящиеся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий может иметь другой знак;

Отрицательная оценка (–1). Сюда входят сочетания, содержащие три отрицательных ответа (1, 2 — на ответы-утверждения; 1, 2, 3 — на ответы по шкале «1–9») или два ответа отрицательные, а третий может иметь другой знак;

Неопределенная (противоречивая) оценка (0). Эта категория включает такие случаи:

на все три вопроса дан неопределенный ответ (3 — на ответы-утверждения; 4, 5, 6 — на ответы по шкале «1–9»);

ответы на два вопроса — неопределенные, а третий может иметь другой знак;

один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки.

На опросном листе вопросы 1-й, 4-й, и 7-й относятся к эмоциональному компоненту; 2-й, 5-й, 8-й — к поведенческому компоненту; 3-й, 6-й — к когнитивному (причем вопрос 3 содержит две позиции).

По группе ответов строится таблица для всех сотрудников подразделения:

Сотрудники	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
		..	

В каждой клетке таблицы должен стоять один из знаков: +1; 0; –1.

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

$$\bar{X} = E(+)-E(-)/n, \text{ где}$$

E(+)— количество всех положительных ответов;

E(–)— количество всех отрицательных ответов;

n — число сотрудников, принявших участие в опросе.

От –1 до –0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются отрицательными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается неудовлетворительным.

От –0,33 до +0,33 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются противоречивыми. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается противоречивым, неопределенным и нестабильным.

От +0,33 до +1 — средние оценки, попадающие в этот интервал, считаются положительными. Психологический климат по каждому компоненту в этом интервале признается как благоприятный.

## Приложение В

(обязательное)

### ОТЧЕТ

о проверке на плагиат

Тема ВКР: «Оценка деятельности по управлению персоналом и пути её повышения на примере организации «Управление образованием администрации Тайгинского городского округа»

Объем оригинальности – 77,7.

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 22,3 .

Копия отчета с указанием заимствованных источников

[37] Юдаков, Александр Ге...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004167000/rsl01004167...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004167000/rsl01004167...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,65%	0,96%
[38] Должностная инструкц...	<a href="http://educ.admtymen.ru/edu/org/edunet/51067/more.htm?id=11...">http://educ.admtymen.ru/edu/org/edunet/51067/more.htm?id=11...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,23%	0,84%
[39] Оценка эффективности...	<a href="http://1aya.ru/referat6/textbook-15878.php">http://1aya.ru/referat6/textbook-15878.php</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,55%	0,66%
[40] Макринова, Елена Иго...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...">http://dlib.rsl.ru/rsl01003000000/rsl01003410000/rsl01003410...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0,03%	0,61%
[41] База готовых уникаль...	<a href="http://www.dagdiplo.ru/catalog/?SHOWALL_1=1">http://www.dagdiplo.ru/catalog/?SHOWALL_1=1</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,22%	0,6%
[42] "Мастер-класс по упр...	<a href="http://durex-promo.ru/index.php?ds=1423149">http://durex-promo.ru/index.php?ds=1423149</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,08%	0,55%
[43] Отбор персонала в ро...	<a href="http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-529211.php">http://biblo-ok.ru/stock-ok/refer-529211.php</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,18%	0,5%
[44] Курсовая: "Понятие и...	<a href="http://westud.ru/work/195132/Ponyatie-i-sushhnost-upravleniy...">http://westud.ru/work/195132/Ponyatie-i-sushhnost-upravleniy...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,16%	0,46%
[45] Тишкина, Надежда Пав...	<a href="http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004973000/rsl01004973...">http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004973000/rsl01004973...</a>	Диссертации и авторефераты РГБ	0%	0,45%
[46] секции 14-25	<a href="http://unecon.ru/sites/default/files/konf_sek_14-25_470.pd...">http://unecon.ru/sites/default/files/konf_sek_14-25_470.pd...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,07%	0,37%
[47] Vasilieva_dis.p...	<a href="https://disser.spbu.ru/disser2/disser/Vasilieva_dis.pdf">https://disser.spbu.ru/disser2/disser/Vasilieva_dis.pdf</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,01%	0,15%
[48] Полный текст	<a href="http://istina.msu.ru/media/publications/article/d84/49e/1162...">http://istina.msu.ru/media/publications/article/d84/49e/1162...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0,06%	0,12%
[49] 4835-Управление перс...	<a href="http://lib.rfei.ru/system/16/4835-%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%80%D...">http://lib.rfei.ru/system/16/4835-%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%80%D...</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,07%
[50] ПЕРСОНАЛ СУБЪЕКТЫ И ...	<a href="http://samzan.ru/144636">http://samzan.ru/144636</a>	Интернет (Антиплагиат)	0%	0,05%

Другие действия 

Оригинальные блоки: 77,7%  
Заимствованные блоки: 22,3%  
Заимствование из "белых" источников: 0%  
Итоговая оценка оригинальности: 77,7%

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-11И22	Свирская Дарья Геннадьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Погукаева Наталия Вячеславовна	к.ф.н., доцент		